

NATÁLIA RESE

**CONFIGURANDO RESULTADOS: A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO EM
ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL SOB UM OLHAR DA PRÁTICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

Natália Rese

**“CONFIGURANDO RESULTADOS: A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL SOB UM OLHAR DA PRÁTICA”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

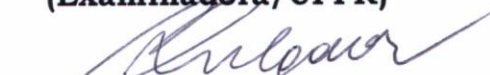


Prof.^a Dr.^a Silvana Anita Walter

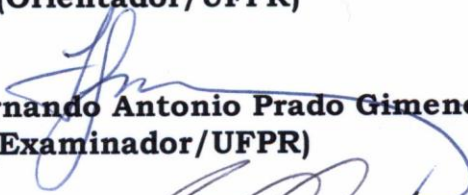
(Examinadora/FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau)



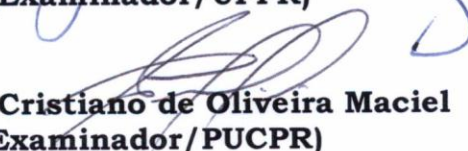
Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Examinadora/UFPR)



Prof. Dr. Sergio Bulgacov
(Orientador/UFPR)



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)



Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel
(Examinador/PUCPR)

14 de dezembro de 2012

Nosso encontro foi sem querer, despretenso. O reencontro foi uma escolha. A convivência dos oito anos que se seguiram, resultado de um amor construído com carinho, cumplicidade, parceria, respeito, admiração e paixão. A dedicatória deste trabalho não poderia ser outra. Para ti, Rodrigo, meu amor, que nestes últimos seis anos não duvidou em nenhum momento da nossa relação, mesmo diante das três datas de casamento desmarcadas, das ausências, das idas e vindas, dos finais de semana de presença ausente, dos momentos contados no relógio em que podíamos ficar juntos e, claro, dos inúmeros “games” que nos acompanharam durante toda esta trajetória! Este trabalho é fruto também da tua compreensão, cumplicidade, estímulo e amor. Para ti, Rodrigo: “E desde então, sou porque tu és / E desde então és / sou e somos... / E por amor / Serei... Serás... Seremos...” (Pablo Neruda).

AGRADECIMENTOS

Não posso nomear todos aqueles que fizeram parte desta trajetória. Esta constatação compensa o incômodo por não poder fazê-lo, dado que se me encontro neste dilema, significa que sou uma pessoa privilegiada. De toda forma, algumas pessoas, inevitavelmente merecem meu agradecimento todo especial e nominal:

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Dr. Sergio Bulgacov, com quem convivo nesta relação de orientação há seis anos. Quem o conhece sabe o privilégio que é esta convivência, que muito mais do que orientador e professor, é um incentivador e uma inspiração a respeito de uma atuação competente e exitosa na sua profissão. Professor Sergio, obrigada pela dedicação carinhosa, pelo apoio de sempre, pela presença, pelos ensinamentos, pelas orientações e por inspirar meu caminho!

Aos Professores do curso de Doutorado da Universidade Federal do Paraná que nos conduziram por caminhos desafiadores, instigantes e por vezes deliciosos em direção ao “conhecer”: Professor Sergio Bulgacov, Professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva (em memória), Professor João Marcelo Crubellate, Professor Pedro Steiner, Professor Paulo Prado e Professor João Carlos da Cunha.

Aos respondentes da minha pesquisa, os quais eu gostaria de nomear aqui, porém para preservá-los, não poderei fazê-lo. Mas gostaria de agradecer a cada um, pela colaboração, dedicação e carinho na formulação das respostas. Sem a colaboração prestimosa de vocês por meio das narrativas elaboradas não teria sido possível compreender o contexto de cada um dos casos.

Aos meus colegas, amigos de muitas horas, com os quais compartilhei muitas ideias, dúvidas, angústias e sonhos: Ludmilla Meyer Montenegro, amiga querida; Samir Adamoglu de Oliveira; José Pedro Penteado Pedroso; Diego Iturriet Dias Canhada (que apesar de não fazer parte oficialmente da turma, sempre foi um interlocutor muito presente para mim), obrigada por compartilharem tantos momentos comigo.

Aos Professores que fizeram parte da banca de qualificação do projeto e contribuíram de forma relevante para este resultado final: Professora Adriana R. W. Takahashi; Professora Janann R. Medeiros; Professor Sandro A. Gonçalves.

Aos Professores examinadores deste relatório final: Professora Adriana R. W. Takahashi, Professora Silvana A. Walter, Professor Fernando Gimenez, Professor Cristiano Maciel – obrigada pela disposição em contribuir com mais esta etapa da jornada!

Aos meus colegas de Departamento da Universidade Federal do Paraná, em especial aos Professores Marcos Wagner da Fonseca e Gustavo Abib, que souberam entender o “meu momento” e contribuíram em muito para que eu pudesse conciliar todas as atividades e manter um equilíbrio “mínimo”.

Ao amigo Josué A. Sander, meu “estagiário de docência”, que contribuiu de forma brilhante e fundamental comigo na condução das minhas atividades didáticas neste semestre.

À minha amiga Jorlene Kultchek, com seu sorriso animador, sua confiança inabalável, seu abraço gostoso e o quarto preparado para mim na casa que sempre me acolhe: obrigada por inspirar meus dias com tanta alegria e serenidade!

Àqueles, nos braços dos quais eu encontrei sempre aconchego, compreensão, amor e carinho incondicionais e aquele brilho no olhar que só podia ser lido como “vai em frente, nós temos certeza de que vais conseguir”: Pai (Orli), Mãe (Mara), Manos (Rafael e Leonardo), obrigada! Vocês formam a família mais especial que alguém pode desejar!

Ao Rodrigo, meu amor já mencionado na dedicatória, muito obrigada por acreditar, amar, acolher e viver compartilhando!

*Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.*

(Fernando Pessoa)

RESUMO

A pesquisa aqui relatada é uma pesquisa essencialmente qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, de aproximação longitudinal. O problema de pesquisa está relacionado à compreensão de como se configuram os fatores que têm condicionado os resultados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, no Brasil, considerando como resultados os conceitos alcançados na avaliação Capes 2010. O problema foi desdobrado em objetivos gerais e específicos que permitiram alcançar uma resposta para ele. O argumento teórico que sustenta e guia a investigação do problema de pesquisa evidencia o entendimento de que esses resultados estão relacionados à governança dos Programas e do sistema de pós-graduação como um todo. A governança é compreendida como uma estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos. Os passos seguidos para empreender a pesquisa foram: (1) definição da população de interesse: Programas de pós-graduação stricto sensu em administração, o que resultou em 23 casos; (2) definição do resultado de investigação a partir do desempenho na avaliação da Capes; (3) elaboração das condições de análise a partir do problema de pesquisa e do argumento teórico da tese; (4) pesquisa documental, levantando os relatórios Capes de 2004, 2007 e 2010; (5) coleta de dados primários com os Programas, por meio de entrevistas e aplicação de questionários. Partindo disso, os 14 casos que aderiram à pesquisa foram descritos e analisados a partir da análise de narrativas, resultando na classificação de cada um de acordo com as condições de análise; em seguida procedeu-se à análise configuracional – mvQCA, por meio do *software* Tosmana (CRONQVIST, 2007), o que resultou em seis configurações. Entende-se que os principais achados de pesquisa são: (a) alinhamento das práticas organizacionais com a percepção de governança do sistema: uma percepção de governança restritiva conduz ao desenvolvimento de práticas que busquem satisfazer estritamente as regras e normas percebidas como “impostas” e restritivas da atuação dos Programas, por outro lado, ao se perceber que a governança do sistema pode ser mediativa, ou seja, pode ser aliada aos objetivos e identidade dos Programas, ou mesmo podem servir como um motivo para se iniciar mudanças positivas, parece ampliar as possibilidades práticas desenvolvidas pelos Programas; (b) a percepção de governança possui influência relevante na forma como se faz estratégia e como é delineada a estrutura para se chegar aos objetivos; (c) as configurações encontradas a partir da análise mvQCA permitem o reconhecimento de alguns padrões: (1) Programas consolidados que buscam a manutenção da excelência e onde se sobressaem características individuais que os diferenciam dos demais; (2) Programas que conseguiram alcançar um estágio de conformidade e começam a tatear novos caminhos para a excelência; (3) Programas que buscam uma consolidação, mas que enfrentam ainda o conflito entre compreender o caminho a ser seguido e organizar esforços para percorrê-lo e; (4) Programas novos, com investimentos significativos, mas que ainda precisam vencer a barreira da tradicionalidade na pós-graduação e consolidar-se neste meio; (d) os resultados, muito mais que a simples soma de indicadores, notas, ou cumprimento de quesitos, são produto de uma compreensão estrutural – fruto da vivência, da experiência, das relações, da coesão de visões, da clareza de estratégias e objetivos, da colaboração – que se reflete na modelagem das práticas organizacionais cotidianas, legitimando, produzindo e reproduzindo esta estrutura que aqui é chamada de governança-como-prática; (e) este entendimento permite que o argumento teórico apresentado na tese seja ratificado pelos achados de pesquisa, evidenciando um alinhamento entre todos os aspectos apresentados e discutidos até aqui.

Palavras-chave: Governança, Governança-como-prática, Estratégia como Prática Social, Estruturação, Pós-Graduação Stricto Senso em Administração.

ABSTRACT

The research reported here is primarily qualitative, of exploratory and descriptive type, of longitudinal approximation. The proposition of the research is related to the understanding of how factors that have been conditioned the results of the strictu sensus post-graduation in Administration are set, with classes of Master and Doctorate degrees, in Brazil, considering as results the concepts achieved in the CAPES 2010 evaluation. The proposition was unfolded in general and specific objectives that allow to reach an answer for it. The theoretical argument that supports and guides the investigation of the proposition of the research points the understanding that these results are related to the governance of programs and post-graduation systems as a whole. Governance is understood as a structure, built by rules, resources and relations, able to give stability to the organizations and to guide the organizational practices put in action by the subjects. The steps taken to enterprise the research were: (1) definition of the population of concern: strictu sensus post-graduation in Administration, that has resulted in 23 cases; (2) definition of the investigation result, as from the performance in CAPES evaluation; (3) elaboration of the conditions of the analysis, as from the proposition of the research and of the theoretical argument of the thesis; (4) documented research, bringing up the Capes reports from 2004, 2007 and 2010; (5) primary data collection with the Programs, by interviews and application of questionnaires. From this, the 14 cases that acceded the research were described and analyzed from the analysis of narratives, resulting in the classification of each one according to the conditions of the analysis; from that it was proceeded with the configurational analysis - mvQCA, through software Tosmana (CRONQVIST, 2007), what resulted in six configurations. It is understood that the main results of the research are: (a) alignment of the organizational practices with the perception of the governance of the system: a perception of restrictive governance leads to the development of practices that strictly seek to satisfy the rules and standards perceived as “imposed” and restricted of the actuation of the Programs. On the other hand, as its realized that governance of the system is mediative, i.e., may be joined with the objectives and identity of the programs, or even serve as a motive to start positive changes, seems to amplify the practical possibilities developed by the programs; (b) the perception of governance owns relevant influence in the way as strategy is performed and how the structure to obtain objectives is outlined; (c) the configurations obtained from the mvQCA analysis allow the acknowledgement of some patterns: (1) consolidated programs that search the maintenance of the excellence and where individual characteristics that differentiate from others excel; (2) programs that were able to reach an stage of conformity and start to open new paths to exceed; (3) programs that search to be consolidated, but still face the conflict between understanding the path to be followed and organizing strengths to travel to it and; (4) new programs, with significant investments, however still needing to overcome the barrier through traditionality in the post-graduation and consolidate itself in this environment; (d) the results, much more than the simple sum of indicators, scores, or complying with requirements, are a product of a structural understanding – originated from experience, relations, union of visions, clarity of strategies and objectives, collaboration – that is reflected in the modeling of the day-by-day organizational practices, legitimizing, producing and reproducing the structure that is called, in this document, governance as practice; (e) this understanding allows that the theoretical argument presented in the thesis be corroborated by the results of the research, pointing an alignment among all aspects presented and discussed so far.

Key-Words: Governance, Governance as Practice, Strategy as Practice, Structuration, Strictu Sensus Post Graduation in Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Um esquema simplificado	32
Figura 2.	Custos Comparativos de Governança.....	35
Figura 3.	Tipos de modos de governança sistêmica na Política de Educação Superior	41
Figura 4.	Dimensões da Dualidade da Estrutura	66
Figura 5.	Quatro perspectivas em estratégia.....	69
Figura 6.	Dissociação da Teoria da Estratégia na Prática	76
Figura 7.	Um modelo conceitual para analisar a estratégia como prática.....	77
Figura 8.	Integrando práxis, práticas e praticantes	82
Figura 9.	Uma estrutura integrativa para estratégia como prática	85
Figura 10.	Modelagem da relação constitutiva do conceito de governança-como-prática.....	98
Figura 11.	Número de Cursos Avaliados nas Trienais 2007 e 2010: comparação das taxas relativas de crescimento.	138
Figura 12.	Distribuição dos Programas de Pós-Graduação por Notas da Avaliação Trienal 2010	139
Figura 13.	Distribuição dos Programas de Pós-Graduação por Notas da Avaliação Trienal 2010 (Ciências Sociais Aplicadas).....	140
Figura 14.	Distribuição Geográfica dos Casos da População de Interesse.	140
Figura 15.	Distribuição dos Docentes dos Casos da População de Interesse pelas regiões do Brasil	141
Figura 16.	Período de Criação dos Cursos de Mestrado dos Casos pertencentes à População de Interesse	141
Figura 17.	Período de Criação dos Cursos de Doutorado dos Casos pertencentes à População de Interesse.....	142
Figura 18.	Comparativo Geral da Produção Científica por Estratos de Classificação Qualis	142
Figura 19.	Contexto das Respostas Obtidas por Região do País	145
Figura 20.	Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB em Periódicos.....	147
Figura 21.	Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB	148
Figura 22.	Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA em Periódicos	157

Figura 23. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA.....	158
Figura 24. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN em Periódicos.	163
Figura 25. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN	165
Figura 26. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG em Periódicos.	171
Figura 27. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG	173
Figura 28. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG em Periódicos	180
Figura 29. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG	181
Figura 30. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA em Periódicos.....	186
Figura 31. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA	187
Figura 32. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC em Periódicos.....	193
Figura 33. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas) em Periódicos.	200
Figura 34. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas).....	201
Figura 35. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública) em Periódicos.	207
Figura 36. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública).....	208
Figura 37. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR em Periódicos.	215
Figura 38. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR.....	217
Figura 39. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR em Periódicos.	222
Figura 40. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR.....	224
Figura 41. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo em Periódicos.	229
Figura 42. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo	230

Figura 43. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC em Periódicos.	235
Figura 44. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.....	236
Figura 45. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI em Periódicos.	242
Figura 46. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI	244
Figura 47. Tabela de Dados Utilizada na Análise Configuracional	248
Figura 48. Imagem da interface do software Tosmana.	249
Figura 49. Interface de processamento da análise mvQCA	249
Figura 50. Truth Table gerada a partir do mvQCA do Tosmana	251
Figura 51. Fórmula dos Resultados Configurados	252
Figura 52. Fórmula Mínima dos Resultados Configurados	252
Figura 53. Diagrama de Venn dos Casos Analisados	252

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Diferentes definições para o termo governança	25
Quadro 2.	Um resumo da Teoria da Agência.....	29
Quadro 3.	Atributos das Transações e Estruturas de Governança	34
Quadro 4.	Distinção entre os atributos das Estruturas de Governança.....	36
Quadro 5.	Usos do Termo Governança	38
Quadro 6.	Os 10 princípios da Nova Gestão Pública.....	48
Quadro 7.	Tipos de Regras	61
Quadro 8.	Indicadores Operacionais das Condições da Modelagem Constitutiva	101
Quadro 9.	Relação das propriedades da narrativa com a teoria organizacional	114
Quadro 10.	Exemplo da Tabela de Dados	122
Quadro 11.	População de Casos da Pós-Graduação Stricto Senso Avaliados pela Capes em 2010 – Área Administração, Ciências Contábeis e Turismo.....	128
Quadro 12.	Conjunto de Casos Selecionados para Análise.....	129
Quadro 13.	Descrição dos Dados Secundários Utilizados na Pesquisa – fontes e usos.....	132
Quadro 14.	Apresentação da Coleta dos Dados Primários	133
Quadro 15.	Etapas desenvolvidas na Análise dos Dados	134
Quadro 16.	Quadro Representativo do Contexto de Resposta e Não-Resposta dos Casos da População de Interesse	144
Quadro 17.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB	146
Quadro 18.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB.....	147
Quadro 19.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB.....	155
Quadro 20.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA.....	156
Quadro 21.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA	157
Quadro 22.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA	161
Quadro 23.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN.....	162

Quadro 24.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN.....	164
Quadro 25.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN.....	169
Quadro 26.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG	170
Quadro 27.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG	172
Quadro 28.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG	178
Quadro 29.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG	179
Quadro 30.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG	180
Quadro 31.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG	184
Quadro 32.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA	185
Quadro 33.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA	186
Quadro 34.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA	191
Quadro 35.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC	192
Quadro 36.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC	193
Quadro 37.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC	198
Quadro 38.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas).....	199
Quadro 39.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)	200
Quadro 40.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas).....	205
Quadro 41.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)	206

Quadro 42.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)	207
Quadro 43.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública).	213
Quadro 44.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR.....	214
Quadro 45.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR	216
Quadro 46.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR	220
Quadro 47.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR.....	221
Quadro 48.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR	223
Quadro 49.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR	227
Quadro 50.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo	228
Quadro 51.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo	229
Quadro 52.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo.....	233
Quadro 53.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.....	234
Quadro 54.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC	240
Quadro 55.	Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI.....	241
Quadro 56.	Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI.....	243
Quadro 57.	Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI	247
Quadro 58.	Agrupamentos dos Casos em Análise.....	254

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	Delineamento da problemática de pesquisa.....	19
1.2	Objetivos de Pesquisa	19
1.3	Justificativa Teórico-Prática	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Governança: o estado da arte do conceito.....	23
2.1.1	Uma introdução geral ao conceito.....	23
2.1.2	A Governança no âmbito corporativo	25
2.1.3	A governança no âmbito público	36
2.1.4	Aspectos comuns ao conceito de governança: para além do público ou do corporativo	45
2.1.5	O lastro teórico-epistemológico do conceito de governança	53
2.2	A perspectiva da prática social: contribuições para organizações e estratégia	55
2.3	Uma breve contextualização da Educação no Brasil.....	87
2.4	Entrelaçamento dos conceitos teóricos – Governança-como-prática: por uma perspectiva da governança sob o olhar da prática social	91
3	METODOLOGIA	102
3.1	Especificação do Problema de Pesquisa	102
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	102
3.1.2	Categorias de análise	103
3.1.3	Definição das Categorias de Análise (DC e DO)	104
3.1.4	Definição de Outros Termos Relevantes.....	107
3.2	Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa.....	108
3.2.1	Delineamento da Pesquisa	109
3.2.2	Escolha dos Casos de Análise.....	126
3.2.3	Nível e Unidade de Análise	130
3.3	Dados: Coleta e Análise.....	131
3.3.1	Coleta dos Dados	131
3.3.2	Análise dos Dados	134
3.4	Limitações da Pesquisa	136
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	138

4.1	Caracterização do Grupo de Casos da População de Interesse	138
4.2	O contexto da “não-resposta”	143
4.3	Descrição dos Casos em Análise.....	145
4.3.1	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB.....	145
4.3.2	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA	155
4.3.3	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN.....	162
4.3.4	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG	169
4.3.5	O Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG	178
4.3.6	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA	185
4.3.7	O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC	191
4.3.8	O Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)	198
4.3.9	O Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)	205
4.3.10	O Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR.....	213
4.3.11	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR.....	220
4.3.12	O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo	227
4.3.13	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC	234
4.3.14	O Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI.....	240
4.4	Análise Configuracional	247
5	CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS.....	257
5.1	Discussão dos Resultados.....	257
5.2	Contribuições Teóricas e Metodológicas.....	268
5.3	Contribuições Práticas	271
5.4	Pesquisas Futuras	271
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	273
APÊNDICE 1.	QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PROGRAMAS.....	287
APÊNDICE 2.	APRESENTAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ANÁLISE PARA AS CONFIGURAÇÕES.....	297
APÊNDICE 3.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO A: GOVERNANÇA-COMO-PRÁTICA).....	298

APÊNDICE 4.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO B: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL).....	300
APÊNDICE 5.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO C: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL)	302
APÊNDICE 6.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO D: RECURSOS ORGANIZACIONAIS).....	304
APÊNDICE 7.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO E: RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS)	305
APÊNDICE 8.	CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO R: RESULTADOS ORGANIZACIONAIS).....	306
APÊNDICE 9.	PERFIL DA FORMAÇÃO DOCENTE DOS CASOS	307
APÊNDICE 10.	CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO EM PERIÓDICOS DOS CASOS.....	308
APÊNDICE 11.	COMPOSIÇÃO DOCENTE DOS CASOS	309
APÊNDICE 12.	FONTES DE FINANCIAMENTO	310
APÊNDICE 13.	ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS DOCENTES	311

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil é sempre um tema muito discutido, controverso, que por vezes parece “caleidoscópico”: não é privilégio da área da educação a sua discussão e assim não é difícil apresentar diferentes colorações e combinações para tentar explicar o problema em questão. Sociologia, história, psicologia, organizações, administração pública, ciência política são, para citar algumas, áreas que também discutem o tema educação. Essa discussão, no Brasil, passa a ser mais vigorosa a partir de meados da década de 1990, quando o país começa a retomar seu processo democrático e a perceber as deficiências e ineficiências do sistema público como um todo e do educacional mais especificamente. Demagogia ou não, o discurso tanto político quanto acadêmico passa a vincular a educação e as práticas educativas à consolidação democrática e ao desenvolvimento da cidadania. O fato é que o tema adquire cada vez mais relevância, fundamentalmente diante das novas “festas didáticas e educativas” que estão sendo promovidas no Brasil a partir das políticas públicas que promoveram rupturas no sistema educacional brasileiro, desde os governos de Fernando Henrique Cardoso, intensificando-se nos governos de Luiz Inácio Lula da Silva.

A temática educacional de interesse deste trabalho refere-se à pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração a qual, a partir dos anos 2000 cresceu significativamente e continua a crescer (conforme se pode ver na seção 4.1, p. 138), principalmente nas Universidades Privadas e nas regiões Norte e Nordeste, revelando uma tendência de crescimento educacional reflexo das políticas educacionais comentadas no parágrafo anterior.

Tal processo, considerando a característica “caleidoscópica” que atribuímos aqui à educação, pode ser compreendido de diversas maneiras. O que se propõe aqui é discuti-lo a partir da ótica da governança e da estratégia como prática social, que estabelece a estrutura para o desenvolvimento estratégico das organizações de ensino; entende-se a estratégia como construída socialmente por pessoas a partir de suas atividades e interações cotidianas, em um processo de escrita, interpretação, negociação de significados e que faz com que essa estratégia seja compreendida como uma prática social. Sendo assim, apesar do caráter normativo que a governança pode adquirir, a forma como essas regras são construídas, interpretadas e colocadas em ação forma um campo de investigação interessante, curioso e de interesse relevante quando se deseja também compreender os resultados desse processo global. Há que se destacar ainda que a governança é um tema que tem adquirido cada vez mais relevância no contexto da discussão da administração pública e também da educação, uma vez que esta estrutura tem sido apontada como um ponto chave para o sucesso das

políticas educacionais em todo o mundo – estudos relacionados ao tema são vistos com frequência na literatura internacional (GLATTER, 2001; MINTROM, 2001; LESLIE, NOVAK, 2003; RANSON, 2008; PHILLIPS, 2008, CAPANO, 2011).

Estes temas foram trabalhados a partir do método de comparação configuracional, o que permite a identificação de práticas compartilhadas no campo as quais, combinadas em diferentes configurações, levam aos resultados alcançados pelos casos em estudo.

Assim, a proposta de pesquisa buscou investigar a relação entre três temas: governança, estratégia e educação superior em nível *stricto sensu*.

A seguir é apresentada a proposta da problemática de pesquisa.

1.1 Delineamento da problemática de pesquisa

A proposta de estudo delineada aqui procura situar a discussão a partir da perspectiva estratégica e organizacional. Entende-se que as organizações educacionais estão inseridas em um contexto maior, submetidas a políticas educacionais e a mecanismos de governança que contribuem para a sua definição estratégica e para seus resultados.

O problema de pesquisa é delineado a partir da seguinte questão orientadora: *Como se configuram os fatores que têm condicionado os resultados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, no Brasil, considerando esse processo a partir do entendimento da governança como uma prática social?*

1.2 Objetivos de Pesquisa

Desse problema desdobram-se os objetivos de pesquisa:

Objetivo Geral. Analisar como se configuram os fatores que têm condicionado os resultados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado no Brasil, considerando esse processo a partir do entendimento da governança como uma prática social.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os elementos que compõem a estratégia organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Brasil.
2. Identificar os elementos que compõem a estrutura organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Brasil.

3. Identificar as práticas de governança organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil.
4. Identificar as práticas organizacionais dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil.
5. Identificar a percepção dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil a respeito da governança sistêmica.
6. Descrever o ambiente organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil.
7. Avaliar como as condições levantadas nos objetivos 1 a 6 se configuram para condicionar os resultados alcançados pelos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil, a partir do entendimento da governança como uma prática social.

1.3 Justificativa Teórico-Prática

O presente estudo trabalha com perspectivas teóricas em construção. A perspectiva da estratégia como prática tem experimentado um crescimento relevante nos estudos organizacionais e de estratégia, no entanto, tem merecido atenção também pela necessidade de desenvolvimentos robustos e coerentes em termos metodológicos e de achados empíricos (WHITTINGON, 2006, 2007; JARZABLOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; LANGLEY, 2007; CHIA, McKAY, 2007; HUTZSCHENREUTER, KLEINDIENST, 2006; DE LAVILLE e MONOUD, 2003). Atualmente ela parece configurar-se como uma perspectiva de análise interessante, mas não possui robustez para configurar um corpo teórico consolidado. Um caminho para buscar essa consolidação parece ser a conversação com outras abordagens teóricas. Assim, esta proposta de pesquisa procura trabalhar a teoria da estruturação como uma abordagem teórica da prática para dar suporte a essa questão. Essa conversação não é inédita (JARZABKOWSKI, 2008; POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005) no campo da estratégia, mas parece ser no campo dos estudos da governança, uma vez que não foram registradas nas pesquisas desenvolvidas até o momento evidências a respeito da conversação teórica entre estratégia como prática, teoria da estruturação e os avanços no campo da governança. Há que se considerar, porém, que os estudos sobre governança têm trabalhado de forma relevante sob a perspectiva institucional (KJAER, 2004; RHODES, 1998), o que já traz uma abertura para a conversação com a teoria da estruturação, uma vez que nas abordagens mais contemporâneas da teoria institucional a questão da agência tem sido de fundamental

importância e a teoria da estruturação tem sido considerada um caminho para se trabalhar o papel da ação humana nas instituições e organizações (GREENWOOD, OLIVER, SAHLIN, SUDDABY, 2008). Não obstante, a própria teoria da estruturação apresenta desafios metodológicos importantes, considerados fundamentais para o desenvolvimento deste corpo teórico (GIDDENS, 2003). A teoria da governança, de seu lado, também tem sido compreendida como um “código de múltiplas cores” (EZZAMEL E REED, 2008; RHODES, 2007) sem constituir-se em um corpo teórico consolidado (KJAER, 2010).

Neste sentido, pode-se perceber que o objetivo do presente estudo não é apresentar uma nova teoria, contudo contribuir para o desenvolvimento dos corpos teóricos já existentes e que, por meio da conversação entre abordagens e desenvolvimentos empíricos adequados possam ser ampliados para a consolidação de um corpo teórico mais amplo. As escolhas metodológicas feitas aqui também contribuem com este fim.

Em termos práticos, o Brasil tem experimentado um momento de muitas mudanças na sua administração pública, assim como outros países o tem, desde meados da década de 1990. No entanto, enquanto em países como EUA, Inglaterra e outros países europeus a preocupação com a educação e com os desenvolvimentos da sua gestão tem sido preocupação constante, evidenciada nos periódicos científicos da área de administração pública, ciência política, sociologia e organizações, a mesma tendência não é sentida aqui. Isso abre uma lacuna em termos de desenvolvimentos de soluções capazes de auxiliar na compreensão do contexto da governança no Brasil. Entendendo que o conceito da governança é predominantemente situacional, não basta termos as experiências e os modelos “importados” para a compreensão da nossa realidade, é fundamental que tenhamos o desenvolvimento teórico-empírico caminhando em conjunto no Brasil. Há que se considerar ainda que ao compreender a realidade como uma construção social, a investigação de contextos empíricos novos, mesmo que à luz de corpos teóricos já existentes, apresenta avanços importantes. Essa consideração ganha sentido na medida em que os estudos de governança tem ganhado corpo principalmente em contextos europeus e norte-americanos (RHODES, 1998; CAPANO, 2011; KJAER, 2004; DENHARDT, DENHARDT, 2007), enquanto no Brasil parece ser uma questão ainda pouco estudada, principalmente quando se trabalha a governança da educação superior. Encontram-se estudos que trabalham a governança organizacional de organizações de ensino, porém trabalhar a governança também no nível sistêmico/institucional tem se mostrado uma questão nova e propícia a investigações.

Considerando ainda que o argumento que se defende nesta tese é o de que a governança (em seus níveis sistêmico/institucional e organizacional) é uma estrutura,

composta por regras e recursos, capaz de condicionar as organizações de ensino superior na condução de suas atividades, entretanto também dá espaço para ações que levam a resultados diferenciados alcançados pelas diversas organizações, entende-se que a investigação traz uma nova dimensão de discussão para o problema da educação superior brasileira, bem como para a questão da governança. Conforme se perceberá no delineamento da fundamentação teórica deste estudo, entende-se o caráter situacional da governança e, portanto, entende-se como fundamental investigar a realidade brasileira, imersa em um contexto sociocultural, econômico e político específico.

Sendo assim, o presente trabalho justifica-se como um avanço teórico, considerando seu objetivo de desenvolvimento de corpos teóricos em construção e também prático, uma vez que procura compreender uma realidade pouco explorada e lançar bases para o desenvolvimento de mecanismos capazes de contribuir com o desenvolvimento da educação superior no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança: o estado da arte do conceito

2.1.1 Uma introdução geral ao conceito

A ideia de governança tem sido tema de discussões contemporâneas nas mais diversas áreas. Assim, o conceito de governança constitui-se em um “código de múltiplas cores” (EZZAMEL, REED, 2008) e torna-se muitas vezes vazio sem o acompanhamento de um adjetivo: governança corporativa, governança pública, governança política, governança de redes etc. O aspecto comum, porém, entre todos esses conceitos parece estar no fato de que a natureza multifacetada das organizações (sejam elas corporações ou governos; empresas públicas ou privadas) e o envolvimento de múltiplos atores na realização das atividades que compõem a sua atividade fim conduz a conflitos de interesse e de gestão ou *governabilidade* das organizações. Esse conflito leva à necessidade da criação de mecanismos de *governança*, que delimitam os papéis de cada agente nas atividades de *organizar* os objetivos, as estratégias, a agenda, a autoridade e o poder nessa “configuração” organizacional.

No âmbito empresarial e corporativo a discussão acerca dos mecanismos de governança surge a partir do dilema da agência nessas organizações: com a expansão das empresas e com a profissionalização da administração dos grandes conglomerados corporativos, a propriedade dessas organizações pulverizou-se nas mãos de grande número de pessoas. Assim, a administração das organizações não é mais feita pelos proprietários do capital e sim por administradores profissionais. Tendo em vista essa questão, surge o conflito de interesses entre os diferentes sujeitos envolvidos nesse processo, principalmente entre proprietários e agentes; se aqueles querem maximizar o seu lucro de longo prazo, estes desejam aumentar o seu ganho no curto prazo. Diante disso, mecanismos de controle precisam ser concebidos a fim de garantir o alcance dos interesses dos proprietários e da manutenção da saúde da organização. Não obstante, no âmbito empresarial e corporativo a noção de alianças e parcerias entre organizações a fim de realizar suas atividades-fim tornou-se bastante comum; no contexto atual dificilmente uma organização trabalha sozinha, mas integra verticalmente todos os processos de desenvolvimento de seus produtos e serviços. Assim, ela depende de várias outras organizações, com as quais transaciona. Gerir essas relações, garantindo que o interesse das diferentes partes seja alcançado e dirimir os conflitos que

surtem nas transações exige que sejam desenvolvidos mecanismos de *governança* dessas relações.

O trabalho desenvolvido pelo *Cadbury Committee* da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2001) propõe para esse fim que a governança corporativa deva ser a expressão do sistema de valores das organizações conjuntamente com a sua rede de relações internas e externas refletindo, assim, os valores da organização e em uma escala maior os valores da própria sociedade. Nesse sentido, os valores que permeiam as ações de uma empresa evoluem de um modelo *shareholder* para *stakeholder*, isto é, de um modelo limitado – que considera somente os interesses internos de alguns – para um modelo avançado – que abrange um conjunto maior e mais abrangente de propósitos e de resultados internos e externos (ANDRADE, ROSSETTI, 2004). Nesse aspecto as boas práticas de governança corporativa recomendadas pela OCDE podem ser resumidas nos seguintes itens:

- (1) Transparência nas assembleias, estruturas de propriedade, grupos de controle e na participação.
- (2) Estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração claramente definidos.
- (3) Proteção aos participantes minoritários.
- (4) Auditoria, conformidade legal, demonstrações dos indicadores de avaliação e transparência nas relações.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), na prática, devem ser representados na estrutura da governança os acionistas na qualidade de controladores e/ou minoritários e suas assembleias; o executivo principal e o grupo de *stakeholders* representados por fornecedores, clientes, funcionários, associações, credores, sindicatos, representantes públicos; ou seja, todos os que possuem alguma influência na condução da empresa.

No âmbito das organizações públicas o conceito de *governança* também adquire relevância. Principalmente a partir da década de 1980 alguns Estados passaram por processos de redemocratização, bem como por processos de reforma política e modernização estatal. Nesses processos de reforma e modernização o papel centralizador do Estado modifica-se e o conceito de coprodução dos bens e serviços públicos ganha corpo, indicando uma maior participação de organizações não públicas, principalmente as do terceiro setor (DENHARDT, 2011; DENHARDT, 2000; BRUDNEY, ENGLAND, 1983). Um Estado democrático e que trabalha sob uma perspectiva descentralizada, em que diferentes agentes atuam na coprodução de bens e serviços públicos, precisa garantir transparência e acima de tudo o alcance do interesse público em todo o processo. Logo, os mecanismos de *governança*

pública precisam ser desenhados a fim de que cada parte cumpra seu papel e função nas transações e relações que acontecem.

O uso da palavra governança, portanto, é plural. Além disso, não é novo. Kjaer (2004) afirma que a palavra governança já havia sido utilizada por Platão, referindo-se à forma de se delinear um sistema de normas. No entanto, a partir da retomada do conceito na década de 1980 o conceito de governança adquiriu forma e começou a caracterizar-se com um novo uso, principalmente na ciência política:

O novo uso da governança não se concentra nos atores e instituições do *estado* como as únicas instituições relevantes e atores na alocação autoritativa de valores (...). Todos eles, de alguma forma, focam no papel das redes na perseguição de interesses comuns; essas redes podem ser intergovernamentais ou interorganizacionais (Rhodes); elas podem ser transnacionais (Rosenau) ou podem ser redes de confiança e reciprocidade por meio da divisão estado-sociedade (Hyden). (KJAER, 2004, p. 4. *Tradução livre.*).

Essa diversidade evidencia aspectos comuns e divergentes do conceito. Evidencia ainda o fato de que não há um corpo coerente de uma teoria da governança, o que torna difícil o entendimento claro sobre a que se refere a teoria da governança (KJAER, 2004). Ao mesmo tempo, justifica e motiva o desenvolvimento de pesquisas que busquem o desenvolvimento desse corpo teórico.

2.1.2 A Governança no âmbito corporativo

Para iniciar a explanação do que se entende por governança no âmbito corporativo, apresenta-se a seguir um quadro com diferentes fragmentos que revelam o entendimento de governança para diferentes autores e/ou instituições de interesse na área:

Autor	Ano	Conceito de Governança
Davis	2005	“as estruturas, processos e instituições dentro e a partir das quais as organizações alocam poder e controle de recursos entre participantes”.
Blair	1995	“o amplo conjunto de arranjos legais, culturais e institucionais que determinam o que a corporação de negócios pública pode fazer, quem a controla, como esse controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades que elas possuem são alocados”.
Williamson	2002	“uma estrutura cujos elementos principais são intensidade de incentivos, controle administrativo e o regime das leis de contrato”.
New York Stock Exchange	2010	“estruturas e políticas de controle, como transparência para as corporações e investidores, políticas de transparência e comunicação”.
Donaldson	2012	“coleção de regras, políticas e instituições que afetam como uma empresa é controlada”.
Daily; Canella	2003	“determinação de todos os usos com que os recursos organizacionais podem ser aplicados e a resolução de conflitos entre os participantes das organizações”.

Quadro 1. Diferentes definições para o termo governança

Fonte: Elaborado pela autora com base em Donaldson (2012).

Percebe-se, nos excertos acima, uma preocupação com a ordem, com o conflito de interesse e com ganhos mútuos a partir dos recursos organizacionais, tripé que tem conduzido a discussão do conceito de governança nas diversas linhas de pensamento orientadas para este entendimento, conforme se vê a seguir.

Teoria da Agência. Falar em Governança no âmbito Corporativo nos remete ao surgimento das corporações, principalmente ao contexto do início do século XX, nos EUA. A partir do surgimento das corporações, do aumento do tamanho, da abrangência e da complexidade organizacional surge também o trabalho e a figura do *administrador*: se os primeiros empreendimentos eram gerenciados pelos proprietários do capital, o surgimento das corporações e sua complexidade trouxe a necessidade de envolver outras pessoas no *gerenciamento* das atividades organizacionais. Chandler (1962) coloca a questão da seguinte forma:

Antes de 1850 poucos negócios americanos precisavam da dedicação em tempo integral de um administrador ou precisavam de uma definição clara da estrutura administrativa. Os empreendimentos industriais eram muito pequenos em comparação aos de hoje. E eles eram geralmente de responsabilidade familiar. Os dois ou três homens responsáveis pelo destino de uma única empresa lidavam com todas as suas atividades básicas – econômicas e administrativas, operacionais e empreendedoras. Na economia agrária e comercial antes da guerra na América, a administração de empresas como uma atividade distinta ainda não existia (CHANDLER, 1962, p. 19. *Tradução livre.*).

Assim, Chandler (1962) começa o desenvolvimento do capítulo a respeito do contexto histórico em seu livro *Strategy and Structure: chapter in the history of the American Industrial Enterprise*, que trabalha uma perspectiva histórica a respeito do desenvolvimento industrial norte-americano e do surgimento das corporações. E neste contexto começa a configurar-se a estrutura administrativa, a figura do administrador (a “mão visível” como fala Chandler (1977)) e a separação entre os proprietários (principal) e os administradores (agente) e a preocupação sobre como gerenciar recursos e relacionamentos, gestando o conceito de governança que é de interesse aqui.

Como discutido na seção de Introdução Geral do Conceito, o conceito de governança não faz parte de um corpo teórico próprio, sólido e coeso (EZZAMEL, REED, 2008; KJAER, 2004); ele é derivado a partir de perspectivas teóricas que não tratam exclusivamente de governança, porém que dão margem ao surgimento do conceito e a um corpo normativo sobre os procedimentos adequados à aplicação da governança corporativa no contexto das organizações (DONALDSON, 2012). Essa “derivação” gera, conforme Donaldson (2012), um

problema epistemológico à governança corporativa, visto que as teorias econômicas que originam o conceito de governança não implicam em uma teoria de governança, dado que os fatos que suportam as teorias econômicas não podem suportar o quadro normativo que está relacionado à “teoria da governança”. De toda maneira, faz-se necessário, antes de aprofundar esta discussão, tratar das perspectivas teóricas que originam o conceito de governança: a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação (DONALDSON, 2012; DAILY, CANELLA, 2003).

A Teoria da Agência tem como origem o trabalho de Berle e Means – *The Modern Corporation and Private Property* – de 1932. Nesse trabalho Berle e Means (1932) desenvolvem sua teoria a partir da separação da propriedade do controle nas corporações americanas do início do século XX. Os autores discutem a situação de que até a década de 1920 o capital estava concentrado na mão de poucas empresas poderosas nos Estados Unidos, porém essa situação não pôde ser mantida dado o crescimento das corporações, cujo capital passou a estar nas mãos de um grande número de proprietários. Ainda segundo os autores, a consequência deste movimento foi que o poder passou às mãos dos administradores, que passaram a cuidar da rotina empresarial das organizações corporativas (MIZRUCHI, 2004; BERLE, MEANS, 1932). O trabalho de Berle e Means (1932) lança bases para a discussão acerca da separação entre propriedade e administração e discute os impactos do gerencialismo para a economia americana e também para a manutenção da democracia, uma vez que a distribuição do poder, antes concentrado nas mãos dos poucos proprietários de grandes empresas, passava agora às mãos de proprietários pulverizados e principalmente aos administradores, responsáveis por gerir as corporações. Começava-se então a questionar as consequências de todo esse processo e os potenciais conflitos entre essas partes envolvidas (MIZRUCHI, 2004).

Para além do trabalho de Berle e Means (1932) e diante do contexto da década de 70, das dificuldades de monitoramento consequentes da distribuição da propriedade das empresas modernas, Jensen e Meckling (1976) retomam a questão e começam a trabalhá-la em um trabalho de referência para a Teoria da Agência: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (MIZRUCHI, 2004). Reconhecendo a falta de um corpo teórico capaz de explicar como os objetivos conflitantes dos participantes individuais são gerenciados para alcançar um resultado equilibrado, Jensen e Meckling (1976) definem como unidade de análise de seu trabalho os contratos entre proprietários e administradores da empresa, uma vez que estes contratos especificam os direitos de propriedade das duas partes e

regulam as implicações comportamentais das partes. Uma definição fundamental para Jensen e Meckling (1976) são os relacionamentos de agência:

Nós definimos um relacionamento de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) comprometem uma outra pessoa (o agente) a desempenhar algum serviço em seu benefício, o que envolve a delegação de alguma autoridade de decisão ao agente. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, existem boas razões para acreditar que o agente nem sempre age de acordo com o melhor interesse para o principal. O *principal* pode limitar as divergências do seu interesse incorrendo em custos de monitoramento projetados para limitar atividades discrepantes do agente. Além disso em algumas situações paga-se ao *agente* recursos adicionais (*custos de relações*) para garantir que ele não tome certas ações que prejudiquem o principal ou para assegurar que o principal seja recompensado caso ele tome essas ações. (JENSEN, MECKLING, 1976, p. 5. *Tradução livre.*)

Pode-se perceber que Jensen e Meckling (1976) entendem que o relacionamento entre agente e principal acarretam o que eles denominam de custos de agência, compreendidos como a soma de: (1) despesas com o monitoramento dos agentes feita pelo principal; (2) investimentos de recursos adicionais nos custos da relação; (3) perdas residuais. É relevante destacar ainda que Jensen e Meckling (1976) entendem que os custos de agência surgem em qualquer esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas, o que, segundo eles, evidencia a generalidade do problema da agência:

O problema de induzir um “agente” a se comportar como se estivesse maximizando o bem do “principal” é muito geral. Ele existe em qualquer organização e em todos os esforços cooperativos – em todos os níveis da administração das empresas, nas universidades, em sociedades, em cooperativas, nas autoridades e agências governamentais, em associações e em relacionamentos normalmente classificados como relacionamentos de agência como aquelas que desempenham negociações no mercado imobiliário. (JENSEN, MECKLING, 1976, p. 7. *Tradução livre.*)

Percebe-se, nestas linhas iniciais, portanto, o delineamento dos pressupostos da Teoria da Agência que está preocupada em resolver dois tipos de problema: (1) o problema de agência que surge quando os interesses de principal e agente são incongruentes e quando é muito difícil ou caro para o principal monitorar o comportamento do agente; (2) o problema de compartilhamento do risco que surge quando principal e agente possuem atitudes diferentes diante do risco, sendo que cada um deles prefere um curso de ação diante das situações de risco (EISENHARDT, 1989). Importante ressaltar que, como a unidade de análise na Teoria da Agência são os contratos que governam o relacionamento entre principal e agente, o foco da Teoria é determinar quais os contratos mais eficientes para governar o relacionamento entre principal e agente, partindo dos seguintes pressupostos: (1) a respeito da

natureza humana a Teoria da Agência pressupõe o autointeresse, a racionalidade limitada e a aversão ao risco; (2) a respeito das organizações, seus membros possuem objetivos conflitantes e; (3) sobre a informação, a Teoria a entende como um bem que pode ser negociado (EISENHARDT, 1989). Estes pressupostos estão apresentados no quadro-síntese abaixo:

Ideia Principal	Relacionamentos entre principal e agente devem refletir a organização eficiente da informação e da produção dos custos dos riscos.
Unidade de Análise	Contratos entre agente e principal.
Pressuposições sobre o homem	Possui seus próprios interesses. Racionalidade limitada. Aversão ao risco.
Pressuposições sobre as organizações	Existência de conflitos parciais de objetivos entre agente e principal. Eficiência como critério de eficácia. Assimetria de informações entre agente e principal.
Pressuposições sobre informações	Informação compreendida como um bem passível de compra.
Problemas de contratos	Agência (perigo moral e seleção adversa). Compartilhamento de risco.
Domínio do problema	Relacionamentos em que agente e principal possuem alguns objetivos e preferências de risco diferentes (e.g. compensação, regulação, liderança, influência da gestão, denúncia de irregularidades, integração vertical, mecanismos de <i>transfer pricing</i>).

Quadro 2. Um resumo da Teoria da Agência

Fonte: EISENHARDT (1989, p. 59).

Outra questão de destaque é a noção de Jensen e Meckling (1976) a respeito de que as organizações são tratadas como um indivíduo e não o são; para os autores as organizações são um conjunto de relacionamentos de contrato entre indivíduos:

A empresa não é um indivíduo. Ela é uma ficção legal que serve como foco para um processo complexo em que os objetivos conflitantes dos indivíduos (alguns dos quais podem “representar” outras organizações) que são levados ao equilíbrio dentro de um conjunto de relações contratuais. Neste sentido o “comportamento” da empresa é como o comportamento do mercado, ou seja, resultado de um processo de equilíbrio complexo. Nós raramente caímos na armadilha de caracterizar a bolsa ou o mercado como um indivíduo, mas nós frequentemente cometemos esse erro pensando sobre as organizações como se elas fosse pessoas com motivações e intenções. (JENSEN, MECKLING, 1976, p. 9. *Tradução livre*.).

Essa colocação evidencia mais uma vez os pressupostos da Teoria da Agência e reforça sua unidade de análise; compreender a organização como um fluxo de contratos entre indivíduos – estes cheios de interesses, motivações e vontades próprias – que devem ser monitorados e regulados por meio dos contratos para que a organização possa alcançar o equilíbrio e operar de forma coerente aos interesses dos principais, alcançando os resultados

pretendidos. Fica claro, portanto, o caráter normativo da Teoria, bem como a pressuposição de que os indivíduos devem agir de acordo com o prescrito para o alcance da eficiência organizacional.

Ainda com relação aos pressupostos da Teoria da Agência, Eisenhardt (1989) coloca que, apesar de não ser uma Teoria Organizacional, a Teoria da Agência compartilha pressupostos com outras Teorias Organizacionais, conforme se pode ver no quadro abaixo:

Pressuposto	PERSPECTIVAS				
	Política	Contingência	Controle Organizacional	Custos de Transação	Agência
Autointeresse	X			X	X
Conflito de objetivos	X			X	X
Racionalidade Limitada		X	X	X	X
Assimetria de Informação		X		X	X
Preeminência da eficiência		X	X	X	X
Aversão ao risco					X
Informação como um bem (<i>commodity</i>)					X

Quadro 2: Comparação entre os pressupostos da Teoria da Agência e as Perspectivas Organizacionais

Fonte: EISENHARDT (1989, p. 63).

Faz-se oportuno questionar sobre a ligação entre a Teoria da Agência e o conceito de governança: qual a ligação entre a teoria e o conceito? Como o conceito de governança contribui para dirimir o conflito de agência? Qual é o conceito de governança que deriva da Teoria da Agência? Inicialmente, para a Teoria da Agência o conceito de governança torna-se importante a partir do momento em que ele define mecanismos para que se possa lidar com o dilema de agência, reconhecido a partir do pressuposto de que os humanos possuem interesses próprios e geralmente não estão dispostos a sacrificá-los em benefício de outros. Dado este reconhecimento, para a Teoria da Agência devem ser delineados mecanismos de governança capazes de limitar a ação dos agentes em benefício próprio (DAILY, CANELLA, 2003; EISENHARDT, 1989). Esses mecanismos podem ser internos ou externos à organização. Os mecanismos internos incluem a estruturação de um conselho de administração; estabelecimento de contratos de compensação que encorajem os agentes a agirem em benefício dos principais; monitoramento ativo do comportamento dos agentes por parte dos proprietários. Os mecanismos externos, por sua vez, baseiam-se no mercado como o mecanismo que passa a funcionar quando os mecanismos internos falham (DAILY, CANELLA, 2003). Percebe-se, portanto, na literatura acerca do conceito de governança que a Teoria da Agência é a perspectiva teórica de destaque nos estudos de governança corporativa (DAILY, CANELLA, 2003). Diante disto, um conceito de governança alinhado com a teoria

da agência está relacionado a estruturas e políticas de controle capazes de dirimir o conflito de agência.

Teoria dos Custos de Transação. A origem do entendimento dos custos de transação remete ao trabalho de Ronald Coase (1937), *The Nature of the Firm*, em que o economista discute os motivos para o surgimento das empresas apresentando argumentos de que este surgimento está ligado ao gerenciamento econômico dos custos de transação. Coase (1937) discute os custos relacionados às transações realizadas dentro de uma empresa e aquelas feitas no mercado, introduzindo a ideia de que a forma organizacional pode apresentar vantagens econômicas diante das transações de mercado.

A partir disso, na década de 1980, Oliver Williamson retoma os conceitos econômicos antiortodoxos discutidos por Coase (1937) e desenvolve a Teoria dos Custos de Transação, que começa a aproximar as abordagens econômica e sociológica a partir do desenvolvimento desta Teoria Organizacional. Esta abordagem reconhece e nomina uma nova tradição do conhecimento em economia, à qual Williamson chama de “novo institucionalismo econômico”, em contraposição ao “antigo institucionalismo econômico” (COASE, 1998). Para Williamson (1996), enquanto o antigo institucionalismo econômico concentrava-se em um nível macro de análise, o novo institucionalismo econômico preocupa-se com um nível micro de análise. Para compreender esta diferença faz-se relevante tomar o entendimento de instituições para cada uma das tradições de pensamento. Williamson (1996) apresenta o conceito de instituição de Douglas North como representativo do velho institucionalismo econômico:

[instituições] são instrumentos de limitação humanamente criados que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Elas consistem em limitações tanto informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) como formais (constituições, leis, direitos de propriedade)” (1991, p. 97). Além disto, ele argumenta que “instituições consistem em um conjunto de limitações de comportamento na forma de regras e regulações, e finalmente um conjunto de normas morais, éticas, comportamentais que definem os contornos e que limitam a forma com que as regras e regulações são especificadas e obrigadas a serem seguidas. (NORTH, 1984, p. 8, *apud* WILLIAMSON, 1996, p. 4. *Tradução livre.*).

Partindo desse entendimento de instituições, Williamson (1996) contrapõe com o entendimento do conceito do ponto de vista da Teoria dos Custos de Transação, o que nos leva ao encontro do entendimento de governança; para Williamson (1996), a concepção de instituição de North (1997, 1984) apresentada acima diz respeito ao ambiente institucional (nível macro), enquanto que para Williamson (1996) o conceito de instituições refere-se à instituições de governança (nível micro):

Uma das diferenças mais evidentes entre o ambiente institucional e as instituições de governança é que o primeiro define principalmente – pode ser visto como as limitações para – o ambiente da última. Focando como eu foco nas instituições de governança, eu tomo o ambiente institucional como dado. A segunda diferença é o nível de análise que é muito diferente. As instituições de governança operam no nível das transações individuais, enquanto que o ambiente institucional é mais focado com o agregado do nível de atividades. (WILLIAMSON, 1996, p.5. *Tradução livre.*).

Essa definição e diferenciação ficam claras no esquema que Williamson (1995) apresenta:



Figura 1. Um esquema simplificado

Fonte: Williamson (1995, p. 213).

A partir da Figura 1 apresentada acima percebe-se a essência da Teoria dos Custos de Transação: “A Economia dos Custos de Transação está preocupada principalmente com a governança das relações contratuais” (WILLIAMSON, 1995, p. 212). A governança, portanto, é central para a Teoria dos Custos de Transação e pode-se perceber ainda que ela não pode ser analisada de forma isolada e sim a partir de sua relação com o ambiente institucional e com as características dos indivíduos, conforme demonstra o esquema da Figura 1. Assim, a estrutura de governança eficiente para determinada relação (ou conjunto de relações) depende dos atributos ambientais e individuais. As setas com tracejado cheio representam os efeitos principais sobre a governança, enquanto as setas com tracejado pontilhado representam os efeitos secundários, referentes à influência da governança sobre ambiente e indivíduo:

Como indicado, o ambiente institucional define as regras do jogo. As mudanças nos direitos de propriedade, leis contratuais, normas, costumes e assim por diante induzem mudança nos custos comparativos da governança; assim, uma reconfiguração da organização econômica é geralmente adotada.

A seta sólida do indivíduo para a governança refere-se aos pressupostos comportamentais dentro dos quais a economia dos cursos de transação opera, e a seta circular dentro do espaço da governança reflete a proposição de que a organização, assim como a lei, possui vida própria. (WILLIAMSON, 1995, p. 212. *Tradução livre.*).

A Teoria dos Custos de Transação trabalha com pressupostos acerca da natureza humana, que são de fundamental importância para sua compreensão. A partir dos estudos de Herbert Simon, Williamson (1995) apresenta que a cognição humana é condicionada por uma racionalidade limitada, entendendo-se que o comportamento humano é pretensamente racional, mas limitado pela capacidade cognitiva do ser humano, pela limitação de informações, pela incapacidade de processar todas essas informações. Além disto, Williamson (1999) entende como uma característica dos indivíduos a capacidade projetiva, oposta à miopia defendida por alguns teóricos das organizações, o que faz com que os seres humanos possam colocar sob análise algumas variáveis que não podem ser deduzidas diretamente, o que contribui também para a incompletude dos contratos e para a previsão dos custos das transações. Outra característica de relevância para a Teoria dos Custos de Transação é o auto interesse que leva ao oportunismo como característica dos atores humanos (WILLIAMSON, 1999): os atores humanos comportam-se estrategicamente com objetivo de maximizar seus próprios interesses e, em havendo oportunidade de maiores ganhos, agirão em benefício próprio, impactando os custos de transação (WILLIAMSON, 1995, 1999, 2002).

Percebe-se nas produções de Williamson (1995, 1999, 2002, 2005) uma grande interação do pensamento econômico (não ortodoxo) de Coase (1937) com as teorias organizacionais, buscando cumprir seu propósito de desafiar a ortodoxia econômica, buscando trazer elementos da sociologia para a discussão.

Faz-se relevante destacar ainda que para Williamson (1995, 1996, 1999, 2002, 2005) governança é o conceito central da sua teoria, ao afirmar que a compreensão das organizações passa pela análise das transações, e que as organizações se constituem a partir destas transações e relações. A governança é o modo pelo qual se define o gerenciamento eficiente e econômico dessas relações, possibilitando a redução dos custos de transação. *A organização econômica em si é, portanto, uma estrutura de governança* (WILLIAMSON, 1996).

Se a teoria da agência tem uma base **normativa**, em que procura estabelecer processos que devem ser seguidos para uma governança eficiente das relações entre os diferentes agentes, a teoria dos custos de transação possui uma base **positiva**, a partir da qual procura prever efeitos de determinado curso de ação, com base em determinadas escolhas (WILLIAMSON, 1996; DAYLI, CANELLA, 2003; DONALDSON, 2012).

Importante ainda descrever que, sendo as transações as unidades de análise na Teoria dos Custos de Transação, Williamson (2005) apresenta que as transações diferem em seus atributos (especificidade do ativo; incerteza e; frequência); ao mesmo tempo elas estão alinhadas às estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências. Como uma teoria **positiva**, a Teoria dos Custos de Transação prevê estruturas mais adequadas a determinados tipos de transações, dependendo da configuração de seus atributos, conforme descrito no Quadro abaixo:

TRANSAÇÕES (atributos)	Definição	Estruturas de Governança		
		HIERARQUIA	MERCADO	HÍBRIDA
Especificidade dos Ativos	Grau em que é possível transferir a tecnologia/investimento aplicados a outra atividade produtiva paralela (um alto grau de especificidade leva à dependência bilateral). Essa característica está ligada ainda ao pequeno número de parceiros que são qualificados para a transação, dado o alto grau de investimento feito na transação.	Quanto mais alto o grau de especificidade do ativo, mais eficiente (econômica) é a governança hierárquica (ver gráfico da Figura 2 abaixo).	Quanto mais baixo o grau de especificidade do ativo, mais eficiente (econômica) é a governança de mercado (ver gráfico da Figura 2 abaixo).	A governança híbrida mostra-se eficiente (econômica) em transações com alto grau de especificidade do ativo até determinado ponto (ver gráfico da Figura 2 abaixo). Neste caso é preciso uma análise da transação específica.
Incerteza	Impossibilidade de conhecer todas as variáveis envolvidas no processo (traz a necessidade de adaptação)	Quando há um alto grau de dependência bilateral e necessidade de uma adaptação cooperativa, a forma hierárquica é eficiente (econômica).	Quando é possível uma adaptação autônoma às mudanças, a forma de mercado é eficiente (econômica).	Esta forma ocorre quando há combinação dos dois modos adaptativos.
Frequência	Número de vezes em que a transação ocorre	Quando a transação ocorre frequentemente e atende às questões descritas acima, a forma hierárquica é eficiente (econômica).	Quando as transações são esporádicas e atendem às questões descritas acima, a forma de mercado é eficiente (econômica).	A forma híbrida apresenta-se como alternativa para transações frequentes.

Quadro 3. Atributos das Transações e Estruturas de Governança

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1995, 1996, 1999, 2002).

Partindo do Quadro 3 acima se faz necessário diferenciar o que se entende, em termos conceituais, por cada uma das estruturas de governança nomeadas e apresentadas com relação aos atributos das transações. Para Williamson (1996), mercados e hierarquias são modos de governança situados em extremos opostos: enquanto o mercado é o espaço em que partes autônomas encontram-se em transações de troca, onde a identidade não importa muito, e cuja regulação dá-se pelas leis do mercado, a hierarquia é o modo oposto de governança em que as

relações ocorrem sob a estrutura de uma só propriedade, submetidos a mecanismos de controle, gerenciados sob uma hierarquia, cuja regulação ocorre a partir das normas internas da organização. A forma híbrida, por sua vez, é compreendida como relações contratuais de longo prazo, que preservam a autonomia, mas especificam controles que protegem as transações entre os parceiros engajados nelas. Em outras palavras, o mercado é a arena das relações autônomas, de compra e venda, de negociações que estão sujeitas ao oportunismo dos sujeitos e à maximização dos interesses de cada um dos indivíduos envolvidos nas transações; a hierarquia é a organização, que centralizando sob a mesma propriedade, os sujeitos que transacionam reduzem amplamente os custos de transação, já que o espaço para o oportunismo fica reduzido. As formas híbridas de governança, por sua vez, reúnem elementos dos dois mundos. Para Williamson (1996), a estrutura híbrida de governança corresponde à contratos de longo prazo, negociações conjuntas, regulações, franquias e tantas outras formas de relação que são mais elásticas que os mercados e mais legalistas que as hierarquias. Comparativamente, em relação aos custos de transação de cada uma das estruturas de governança tem-se a figura apresentada abaixo, em que, *ceteris paribus*, a estrutura hierárquica é a mais eficiente (econômica) em termos de custos de transação, diante de uma alta especificidade dos ativos, conforme já apresentado no Quadro 3 anterior.

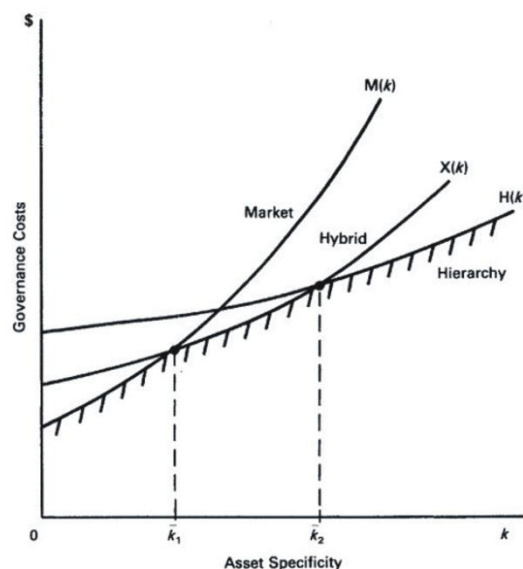


Figura 2. Custos Comparativos de Governança

Fonte: Williamson (1996, p. 108).

A Teoria dos Custos de Transação entende a empresa não como uma função de produção, mas como uma estrutura de governança capaz de reduzir os custos em transações que envolvem um alto grau de especificidade dos ativos e que exige um comportamento adaptativo de cooperação diante das incertezas do ambiente:

Na verdade, empresa e mercado são modos alternativos de governança que diferem em modos estruturais discretos. Os principais atributos que descrevem os modos de governança são (1) a intensidade dos incentivos; (2) os controles administrativos, e (3) o regime legal de normas (Williamson, 1991). Isso de seu lado traz diferentes capacidades adaptativas – tanto em termos de adaptação autônoma quanto cooperativa – as quais têm suas forças e fraquezas. (WILLIAMSON, 1999, p. 1090. *Tradução livre.*).

Ainda com o objetivo de caracterizar cada uma das estruturas de governança, Williamson (1996) apresenta o quadro abaixo em que, de acordo com os atributos de cada uma das estruturas, são apresentadas as suas características.

Atributos	Estruturas de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
<i>Instrumentos</i>			
Intensidade dos Incentivos	++	+	0
Controles Administrativos	0	+	++
<i>Atributos de Desempenho</i>			
Adaptação (A)	++	+	0
Adaptação (C)	0	+	++
Leis de Contrato	++	+	0

++ = Forte / + = Força média / 0 = Fraco

Quadro 4. Distinção entre os atributos das Estruturas de Governança

Fonte: Williamson (1996, p. 104).

Diante do apresentado, a organização (como estrutura de governança) é um meio de mitigar os problemas advindos das pressuposições da natureza humana: a racionalidade limitada e o oportunismo dos sujeitos. Assim, a governança é a resposta econômica para o tripé comum, em que ela é o meio pelo qual se coloca **ordem** onde o potencial **conflito** ameaça desfazer ou derrubar oportunidades de ser realizar **ganhos** comuns (WILLIAMSON, 1999).

2.1.3 A governança no âmbito público

Por outro lado, a governança passou a ser uma questão fundamental na área pública também – que muito nos interessa neste estudo, dado o fato de que trabalhar com educação é trabalhar com uma questão de natureza essencialmente pública – a partir dos anos 1980, por causa das reformas de Estado que passaram a ocorrer na Europa (Inglaterra, principalmente) e nos Estados Unidos. Essas reformas estavam pautadas fundamentalmente na concepção da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que procura trazer os princípios gerenciais das empresas privadas para o âmbito público. Kjaer (2004) coloca que:

Na administração pública, o debate da governança é sobre as mudanças que tiveram espaço no setor público desde 1980. Partindo de um modelo baseado nos princípios weberianos de hierarquia, neutralidade e carreira dos

servidores civis, as reformas no setor público introduziram outros modos de governar: mercados e redes. Os resultados (esperados e não esperados) dessas reformas têm reduzido o controle direto da entrega dos serviços e levam ao aumento da direção por meio das redes políticas (KJAER, 2004, p. 19. *Tradução livre.*).

Neste contexto, Kjaer (2004) discute que os desafios que começaram a se apresentar aos governos que detinham a responsabilidade pela produção dos serviços públicos, a partir de um modelo hierárquico de governança, foram enormes, levando a insustentabilidade do modelo do bem-estar social europeu e a uma crise nos governos, com a ineficiência na entrega destes serviços e com a falta de capital para sustentar todas essas atividades. Nesse contexto é que surge o modelo da Nova Gestão Pública, baseada nos princípios do gerencialismo privado, na eficiência e eficácia e no tratamento dos cidadãos como clientes, trazendo ações como as privatizações, a criação de agências governamentais, a competição para dentro do setor público, a descentralização das responsabilidades na produção dos serviços públicos e o empoderamento dos cidadãos. Se na Europa e nos EUA esse movimento aconteceu nos anos 1980, no Brasil esse movimento chegou em meados da década de 1990 quando, diante da crise financeira, o Brasil foi compelido a adotar novas posturas diante da Administração Pública como contrapartida à ajuda financeira dos organismos internacionais. Essa contrapartida estava largamente baseada na adoção dos princípios da Nova Gestão Pública.

Nesse contexto surge a discussão ampla a respeito de governança, compreendida como uma forma mais ampla do que *governo*, já que esse conceito expande a noção de governo, incluindo diferentes agentes no processo de governar. Rodhes (1997) coloca que, além da governança hierárquica e da de mercado – discutidas anteriormente – a partir das reformas de 1980 na Inglaterra, passa-se a trabalhar também como a governança de redes como alternativa. Para esclarecer o conceito de governança Rodhes (1997) propõe que os usos da palavra podem estar relacionados: ao estado mínimo; à governança corporativa; à nova gestão pública; à “boa governança”; aos sistemas sócio cibernéticos e; às redes auto-organizadas, conforme se pode ver na tabela a seguir:

Usos de Governança	Definição
Governança como Estado Mínimo	É um uso amplo relacionado à redefinição da extensão e da forma de intervenção pública e o uso de mercados ou quase-mercados para a produção do serviço público.
Governança como governança corporativa	Uso especializado relacionado ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Relacionada à transparência de informações, integridade e completude destas informações e <i>accountability</i> .
Governança como nova gestão pública	Baseada na ideia de que o papel do governo é dirigir as ações e não produzi-las diretamente e isso está relacionado à governança, promovendo a atividade empreendedora do Estado, com base na competição, nos mercados, nos clientes e nos resultados.
Governança como “boa governança”	Relacionada à definição desenvolvida pelo Banco Mundial para direcionar as políticas dos países de terceiro mundo. Nesse caso a governança está relacionada ao exercício do poder político para gerenciar os interesses públicos e a boa governança refere-se a um serviço público eficiente, um sistema judicial independente, uma administração pública que presta contas de seus atos, auditoria pública independente; respeito à lei e aos direitos humanos no nível do governo; uma estrutura institucional pluralística e liberdade de imprensa. O alcance da eficiência está relacionado à adoção dos princípios da nova gestão pública.
Governança como um sistema sócio cibernético	Relacionado ao entendimento de que os resultados políticos não são produto da ação central do governo, mas da interação de diferentes agentes: governo local, setor privado, terceiro setor etc. Trata-se de um Estado policêntrico, já que se vive em uma sociedade descentrada, conforme a concepção de Niklas Luhmann. Relacionado ainda ao entendimento de que não se trata só da governança nacional, mas de que hoje se vive em um sistema internacional.
Governança como redes auto organizadas	Este entendimento trata do fato de que a governança relaciona-se a gerenciar redes, uma vez que o conceito aqui é mais amplo do que simplesmente governar, já que envolve uma rede de atores – trocas entre governo, setor público, setor privado e terceiro setor – em ligações interorganizacionais. Esse tipo de governança é uma alternativa para hierarquias e mercados e não um híbrido dos dois.

Quadro 5. Usos do Termo Governança

Fonte: Rhodes (1997).

Partindo do exposto, percebe-se que a noção de governança passa a ser fundamental para a administração pública a partir de 1980, e que apesar dessa importância o seu uso está pautado em diferentes concepções e diferentes teorias de entendimento da administração pública. Outra questão que chama a atenção é a *situacionalidade* do conceito: por ser uma questão fundamentalmente enraizada na prática de cada sociedade e na forma de governo, o entendimento do que seja governança está vinculado a cada contexto e serve para explicar aquela realidade. Daí decorre o fato de que a compreensão da noção de governança, a partir dos conceitos apresentados acima, está vinculado ao entendimento das bases ontológicas, epistemológicas e sócio-históricas a que o conceito está vinculado. O último conceito apresentado no Quadro 5 – governança como redes auto organizadas – é o entendimento de governança que baseia a concepção de Rhodes (1997), a qual foi desenvolvida pelo autor para compreender as transformações ocorridas na Inglaterra a partir das reformas ocorridas na década de 1980.

Rhodes (2007) discute ainda o conceito de governança a partir de quatro pontos que o definem:

1. Interdependência entre organizações. Governança é mais amplo do que governo, englobando atores não-estatais. Mudar os limites do Estado significa que os limites entre os setores público, privado e voluntário tornam-se modificados e opacos.
2. Interações contínuas entre os membros da rede causadas pela necessidade de troca de recursos e propósitos compartilhados negociados.
3. Interações do tipo de jogos pautadas na confiança e reguladas pelas regras do jogo negociadas e acordadas pelos participantes da rede.
4. Um grau significativo de autonomia do Estado. Redes não são da conta do estado; elas são auto-organizadas [*self-organizing*]. Embora o Estado não ocupe uma posição privilegiada, soberana, ele pode indiretamente e imperfeitamente dirigir as redes (RHODES, 2007, p. 1246. *Tradução livre.*).

Desta noção Rhodes (1997) defende que esse entendimento de governança leva a uma forma de “governar sem o governo”, o que é compreendido por outros estudiosos como um exagero (CAPANO, 2001; KJAER, 2004).

Kjaer (2004) discute sobre o fato de Rhodes (1997) afirmar que os governos aperceberam-se incapazes de gerenciar sozinhos e passaram a aprender como gerenciar as redes, que passaram a oferecer serviços públicos mais eficientes, sem a presença direta do Estado. Nesse sentido, Rhodes (1997) afirma que a função dos administradores públicos é aprender a gerenciar as redes, as quais “governariam” sob o gerenciamento do governo; governança, portanto, conforme se viu no Quadro 5, é gerenciar as redes, “governar sem governo”, apresentando-se a governança de redes como uma alternativa a mercado e hierarquia. No entanto, Kjaer (2004) defende uma visão mais parcimoniosa, em que haja a coexistência de redes, hierarquias e mercados, e que a visão seja a de “governar para além do governo” e não simplesmente “sem governo”. Observe-se:

(...) Existem várias razões para manter o modelo hierárquico. Uma razão óbvia é que a hierarquia ainda é o modelo formal sobre o qual a democracia é construída. É verdade que a governança cada vez mais envolve atores não-governamentais, mas as políticas permanecem tendo que ser aprovadas pelo corpo de eleitos, e os governos permanecem tendo que colocar isso em movimento. As redes não substituíram completamente este modelo básico de elaboração de políticas, mas somente complementaram-no. Negociações horizontais de redes podem ser beneficiadas por estarem imersas em estruturas hierárquicas porque o Estado pode sancionar oportunidades, ratificar e decretar compromissos assumidos dentro das redes (Scharpf, 1994: 41). As redes podem necessitar a coordenação pela hierarquia. (...) Quando redes e hierarquias coexistem, a governança torna-se um assunto de

confrontação de arranjos institucionais complexos e variados. Neste sentido, o título de Rhodes “A Nova Governança: governando sem Governo” é enganador. ‘Governando com mais do que o governo’ pode ser mais assertivo! (KJAER, 2004, p. 44. *Tradução livre.*).

Kjaer (2004) afirma que diferentes estratégias podem ser adotadas pelos administradores públicos para poderem gerenciar essas relações; por vezes a autorregulação das redes é possível, noutras, em que existem interesses conflitantes e falta de cooperação, é preciso a intervenção do Estado e isso geralmente acontece por meio de uma agência governamental, questão muito relacionada com os princípios da Nova Gestão Pública.

Capano (2011), em um trabalho que discute a questão da governança no ensino superior comparando os modelos adotados por Inglaterra, Alemanha, Itália e Holanda, também faz uma crítica ao entendimento de “governar sem governo” de Rhodes (1997), afirmando que essa ideia é enganadora e impossível de se levar a cabo, pois mesmo que o governo não esteja diretamente envolvido na condução das políticas, é ele quem decide em que medida irá afastar-se do processo ou agir diretamente. Por essa razão Capano (2011) afirma que governo e governança não são dois polos de um contínuo e sim dois conceitos diferentes, centrados em coisas substancialmente diferentes:

Governança refere-se aos meios possíveis em que o processo de elaboração de políticas é conduzido. Governo, por outro lado, é um dos possíveis atores da governança sistêmica, e seu papel varia consideravelmente dependendo do contexto. O governo é uma variável e não uma constante (...). O papel do governo varia de acordo com a estrutura de governança. Isso possibilita diferentes modos de governança sistêmica, em que o governo pode desempenhar uma variedade de diferentes papeis (CAPANO, 2011, p. 04. *Tradução livre.*).

É preciso esclarecer ainda que, em sua discussão, Capano (2011) entende que a governança pode ser compreendida em duas dimensões: a *governança sistêmica*, referente à estrutura de governança relacionada ao Estado, que direciona a *governança institucional*, aquela que as organizações utilizam para trabalhar e alcançar seus objetivos e aqueles estabelecidos pela *governança sistêmica*. Capano (2011) acrescenta ainda sobre o entendimento de governança:

(...) Assim o governo é um elemento central, embora mutável, da governança, em vez de algo oposto a ela, ou de fora da governança. (...) a governança é simplesmente um conceito mais amplo do que governo, em que o último define as ações tomadas por aqueles atores institucionais oficialmente no comando do processo de tomada de decisão, enquanto o primeiro foca no ‘processo’ e na ‘estrutura’ a partir dos quais as decisões são formuladas e implementadas como resultado da interação de todos os envolvidos (...). A partir desta perspectiva, ‘governo’ é assim somente um componente de qualquer modo de governança, mesmo que geralmente seja o

mais importante destes componentes – e as evidências empíricas, na educação superior pelo menos, podem sugerir que o governo possui o poder latente para ‘verticalizar’ o processo, assim trazendo a hierarquia de volta para a equação. Assim, mudanças nos modos de governança envolvem alterações no papel dos atores governamentais e não-governamentais no processo de elaboração de políticas, e para esses instrumentos políticos usados para alcançar os objetivos políticos (CAPANO, 2011, p. 04. *Tradução livre.*).

Mais uma vez percebe-se que a governança parece ser um conceito bastante vinculado ao contexto e às decisões de cada governo a respeito do seu processo político e de elaboração e implementação de políticas. Por esta razão, e pautado nos entendimentos acima, Capano (2011) desenha um modelo dos tipos de governança sistêmica especificamente para o campo das Políticas de Educação Superior, o que se torna de extrema relevância para o presente trabalho que analisa este campo de estudos:

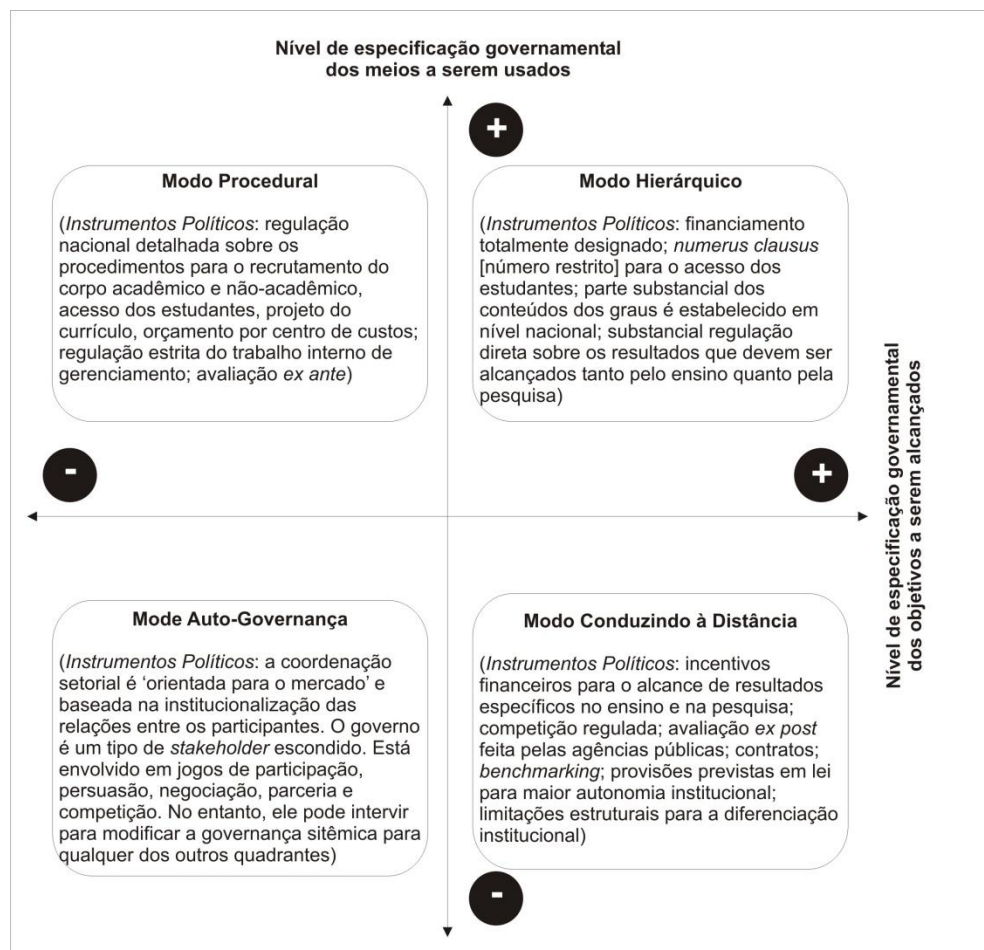


Figura 3. Tipos de modos de governança sistêmica na Política de Educação Superior
Fonte: Capano (2011, p. 05).

Partindo da Figura 3 apresentada acima, Capano (2011) detalha que a Governança Hierárquica e a Governança Procedural são os dois modos tradicionais em que o Estado representa o papel de controle. Na Governança Hierárquica, a estratégia de comando e

controle abrange as metas e os meios de alcançá-las, tendo portanto o Estado papel preponderante no direcionamento de toda a Política Educacional:

A governança hierárquica da educação superior é tipificada por aquelas situações em que o Estado impõe seus objetivos e métodos nas universidades (o que significa que as universidades têm uma autonomia procedural ou substancial bastante limitadas, designação de financiamento completamente regulada pelo Estado, e há uma avaliação limitada ou não há avaliação de qualidade). Este é o caso da designação de financiamento (para a pesquisa tecnológica, por exemplo), ou daquela da permissão para um determinado número de estudantes inscreverem-se para uma matéria específica. (CAPANO, 2011, p. 06. *Tradução livre.*).

Na Governança Procedural os atores envolvidos podem escolher seus próprios objetivos, mas devem seguir os procedimentos e as regulações impostas pelas instituições públicas. Como se percebe na Figura 3, este modo de governança está localizado no quadrante com baixa determinação dos objetivos, porém alta regulação dos meios a serem utilizados para o alcance deles. Segundo Capano (2011),

Na educação superior, a governança procedural existe quando o Estado impõe regras procedurais rígidas para as universidades, mas deixa-as substancialmente autônomas (ou seja, elas podem fazer o que quiserem, mas fazendo isso elas devem seguir aquelas regras procedurais estabelecidas pelo centro do sistema) (CAPANO, 2011, p. 06. *Tradução livre.*).

Assim, de acordo com Capano (2011), os modos de governança hierárquica e procedural podem sobrepor-se, considerando-se ainda que a governança hierárquica absorva os mecanismos do modo procedural. A grande diferença está na autonomia que o modo procedural dá às “oligarquias universitárias”, as quais ganham neste modo de governança uma liberdade que não têm na governança hierárquica.

Os modos de governança localizados nos quadrantes de baixo do modelo (Figura 3) dão flexibilidade para as universidades escolherem os meios que irão utilizar para alcançar os objetivos organizacionais. Capano (2011) coloca que na Governança Conduzindo a Distância o governo é altamente comprometido com o alcance dos interesses coletivos, porém não deixa os atores políticos completamente livres para escolher os meios pelos quais irão alcançar as metas:

Neste modo de governança sistêmica, o governo não desempenha um papel direto, e a coordenação das políticas é garantida por um conjunto complexo de regulações e, frequentemente, pela presença de uma instituição pública (agência ou autoridade) agindo como regulador. O governo tenta influenciar o comportamento institucional não estabelecendo comandos diretos, mas aplicando regras flexíveis, promovendo incentivos financeiros e avaliando desempenho (CAPANO, 2011, p. 06. *Tradução livre.*).

O pressuposto que embasa a Governança Conduzindo à Distância é que tanto o governo como as instituições de ensino atuam de modo responsável e transparente e que as universidades desenvolvem suas estratégias de um modo racional, procurando identificar o ponto de equilíbrio entre aquilo que o governo oferece, seus próprios recursos e o contexto socioeconômico em que estão inseridas (CAPANO, 2011).

No modo de Auto Governança, o governo deixa a área de desenvolvimento das políticas completamente livre, pois entende que o critério fundamental para a coordenação setorial são as relações entre os participantes. No entanto, é preciso destacar que o governo reserva-se o direito de intervir quando julgar necessário, mudando o modo de governança e as ferramentas políticas. Simplificando: as instituições de ensino superior podem escolher o que fazer e como fazer (CAPANO, 2011). Este caso aproxima-se muito do modelo de governança em redes discutido por Rhodes (1997), discutido acima e que se resume em: “(...) ‘Governança’ significa que não há um centro mas múltiplos centros; não há autoridade soberana porque as redes têm autonomia considerável” (RHODES, 1997, p. 109).

É fundamental apresentar ainda que Capano (2011), ao estabelecer uma análise comparativa entre os modos de governança de quatro países – Inglaterra, Alemanha, Itália e Holanda – utiliza-se de alguns indicadores relacionados: à governança interna e ao nível de autonomia das instituições de ensino superior; ao sistema de financiamento das atividades de ensino e pesquisa e; ao sistema de avaliação da qualidade do ensino da pesquisa. Isso nos possibilita perceber que entender os modos de governança sistêmica e institucional estão pautados fundamentalmente nestes três pilares: autonomia, financiamento e resultados, o que indica a importância dos *resultados* para o estudo da governança.

Apresentadas todas essas considerações conceituais, reitera-se o entendimento de que a governança, em estratégia e organizações, está relacionada ao entendimento da relação inevitável entre as organizações e o seu ambiente, a qual se dá na maior parte das vezes por interface de outras organizações. Esse relacionamento, seja entre organizações públicas ou privadas, precisa ser *governado*, em virtude de que além dos diferentes propósitos, interesses e necessidades, existem ainda as diferenças na forma como as organizações conferem sentido a todo o contexto e às trocas realizadas. Assim, destaca-se ainda que o posicionamento ontológico e epistemológico dos trabalhos que tratam de governança parece ser relevante para que se compreendam as especificidades do entendimento de governança que se tem.

Diante do exposto, a relevância e a frequência das discussões acerca da governança da educação parecem estar fundamentalmente ligadas à importância e à maturidade do entendimento do papel da educação em uma sociedade. A respeito dos países europeus, do

Canadá e dos EUA podem ser encontradas na literatura uma série de discussões sobre o sistema de governança da educação desses países (GLATTER, 2001; MINTROM, 2001; LESLIE, NOVAK, 2003; RANSON, 2008; PHILLIPS, 2008, CAPANO, 2011). Essas discussões versam em sua maioria acerca das experiências dos países, seus avanços, soluções e contradições, vinculados ao momento de reforma do Estado e da política. As práticas de governança da educação estão ainda ligadas à retomada democrática em muitos países e vinculam também o papel da educação e da governança dessa educação na construção democrática. Ressaltam ainda o papel que a comunidade, lado a lado aos governos locais e nacionais, possui na governança da educação, dentro do conceito da “nova gestão pública”.

No Brasil, por outro lado, a discussão sobre a governança no âmbito da educação parece bastante incipiente e ligada a dois temas principais: a chamada “mercantilização” ou “privatização” da educação, principalmente no ensino superior (GOMES, 2003; BORGES, 2003) e a governança da educação voltada para a construção democrática (TAVARES, 2009; SANTOS, 1997). Assim, os estudos parecem focar, no âmbito institucional e político, discutindo a educação a partir de um nível macro bem como a partir do nível micro, focando em organizações específicas nas quais se constroem mecanismos de governança.

Ao tratar a governança principalmente como mecanismo de controle social de uma ética neoliberal, em que o Estado deixa o papel de controlador da educação (hierarquia) e abre espaço para o compartilhamento desse controle por meio das relações de mercado (mercado), está-se considerando a governança a partir de uma ótica racional, pautada principalmente na ideia da economia dos custos de transação de Williamson (1981; 1991(a); 1991(b); 1999).

Por outro lado, entender a governança como uma prática capaz de auxiliar na construção democrática, parece pautar-se no entendimento de governança pública condizente com os princípios da “nova gestão pública”. Kissler e Heidemann (2006) definem assim governança pública:

Sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico, político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Paralelamente à hierarquia e ao mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, ao novo modelo somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. Aqui a governança é entendida como uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia. Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto também novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (KISSLER, HEIDEMANN, 2006, p. 482).

Isso indica a importância de expandir o conceito restrito de governança como apenas um mecanismo de controle que varia entre hierarquia e mercado para a compreensão mais ampla e situada do conceito, vinculando-a também aos resultados e ao comprometimento das práticas de governança da educação.

2.1.4 Aspectos comuns ao conceito de governança: para além do público ou do corporativo

Até aqui foram apresentadas algumas noções fundamentais das teorias que compõem o estado da arte sobre a temática da governança nas organizações – públicas e privadas. Partindo disso, esta parte do trabalho tem por objetivo delinear alguns aspectos comuns do que foi apresentado até aqui e lançar bases para a discussão da construção do entendimento de um conceito de governança organizacional para além do público e do privado.

Feitos os esclarecimentos iniciais apresentados acima sobre a natureza corporativa e pública que pode adquirir o conceito de governança, há que se destacar que a base do entendimento desse conceito pode vir de diferentes linhas: da economia, da ciência política e da sociologia. Nesse sentido, o entendimento de governança pode estar alicerçado em diferentes perspectivas. Ezzamel e Reed (2008) discutem três perspectivas diferentes acerca do entendimento do conceito de governança:

Enquanto a perspectiva racionalista ressalta a intenção calculada e a maximização da eficiência, a perspectiva da governabilidade prioriza ‘o estudo das práticas organizadas por meio das quais nós somos governados e pelas quais nós nos governamos’ (Dean, 1999:18). A perspectiva institucional, de outro lado, procura alcançar uma síntese teórica seletiva dessas duas abordagens focando tanto nas necessidades de eficiência técnica quanto nos imperativos de legitimidade discursivamente mediados que moldam a lógica institucional reforçando as estruturas e práticas de governança (EZZAMEL, REED, 2008, p. 599. *Tradução livre.*).

A perspectiva racionalista refere-se aos trabalhos de economia, administração, finanças e contabilidade, principalmente aqueles relacionados aos trabalhos de Berle e Means (1932) a respeito da Teoria da Agência, e de Coase (1937) e Williansom (1975, 1996) que embasam a Teoria dos Custos de Transação. A Teoria da Agência pressupõe que proprietários e agentes (os administradores do capital dos proprietários) são racionais e agem a fim de maximizar seus benefícios; assim eles caem no dilema de interesses conflitantes. Para evitar esses conflitos são elaborados mecanismos de governança com base em contratos, mecanismos limitadores, monitoramento e controle dos agentes. A Teoria dos Custos de Transação, por sua vez, trabalha com a questão de que além dos custos de produção as

organizações incorrem em uma série de custos de transação, considerando que elas estão em constante relação com outras organizações para a realização de suas atividades-fim. Por causa da racionalidade humana limitada, que limita a capacidade cognitiva de processamento de todas as informações disponíveis; da incerteza e complexidade do ambiente que não permite que se obtenham todas as informações necessárias sobre o ambiente; do comportamento oportunista, relacionado à compreensão de que cada parte da transação vai sempre agir para maximizar os seus interesses e; o número reduzido de competidores, o que não permite que se troque sempre de parceiros, Williansom afirma que são necessários mecanismos de governança para que os custos das transações sejam minimizados. Williansom identifica ainda três mecanismos de governança para as transações: o mercado, a hierarquia e o híbrido, combinando os dois mecanismos anteriores. Ezzamel e Reed (2008) afirmam o seguinte, sobre os aspectos comuns entre essas duas abordagens:

Uma característica comum da escola racionalista é a conceptualização reducionista de governança principalmente por causa do desejo de desenvolver modelos formais de governança que possam ser empiricamente testados na tradição de pesquisa positivista. Pertencente a essa conceptualização é o foco exclusivo em um único corpo de beneficiários, os quais são os fornecedores de dinheiro como proprietários ou acionistas. Além disso, a governança é tipicamente presumida como assegurada por meio de contratos formais e a aplicação de esquemas de recompensas e sanção. Um terceiro tema comum relaciona-se a sua ontologia a respeito da agência humana, considerando que o pressuposto básico da motivação gerencial é o comportamento oportunista que deve ser atenuado por meio de mecanismos de governança a fim de alinhar a tomada de decisão gerencial com os interesses dos acionistas. Está evidente a partir de nossa síntese que a governança é objetificada como algo definido sem ambiguidade e gerenciável (EZZAMEL, REED, 2008, p. 604. *Tradução livre.*).

Diante do exposto tem-se que tanto o entendimento de governança corporativa quanto o de governança pública discutido nas seções anteriores são de base racionalista. A governança discutida a partir da Teoria da Agência e da Teoria dos Custos de Transação fica evidentemente lastreada nessa perspectiva, conforme os próprios autores Ezzamel e Reed (2008) reconhecem. No entanto, faz-se necessário discutir ainda a base racionalista do entendimento da governança pública. Entendendo que o surgimento da preocupação com a governança pública advém principalmente das reformas na Administração Pública na década de 1980, que tinham por objetivo inserir os pressupostos gerenciais no âmbito público, é possível começar a compreender a natureza racionalista dessa base também. Esse movimento começou a partir da década de 1970 quando os governos, antes preocupados com o bem-estar social e grandes provedores, começaram a sofrer com o inchaço da máquina pública, diante de gastos excessivos e ineficientes. Assim é que surge a retomada da ideia de que as

organizações públicas devem ser gerenciadas com base nos modelos de gestão de negócios e passa-se a ampliar o conceito da eficiência para a noção de eficácia, dando início ao movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), paradigma vigente em grande parte das administrações públicas hoje. Os pressupostos orientadores dessa concepção são enumerados a seguir (de acordo com DENHARDT, 2011):

(1) Responsividade: procura medir até que ponto o sistema assegura que as decisões dos burocratas correspondem às preferências da comunidade ou dos ocupantes dos cargos que presumem falar em nome do público. Entende-se que se deve buscar a moralidade democrática, que pressupõe os seguintes pontos: (a) o indivíduo é a medida básica do valor humano; (b) todas as pessoas têm direito total à atenção do sistema; (c) os anseios e interesses individuais podem ser promovidos melhor a partir da participação efetiva de todos.

(2) Eficácia: diz respeito a até que ponto as políticas favorecem decisões que tenham mais probabilidade do que outras propostas de fazer acontecer os resultados desejados. “Assim como as políticas não são decididas no vácuo, e nem são executadas no vácuo. Pelo contrário, a execução das políticas públicas é condicionada por um conjunto complexo de fatores ambientais” (Denhardt, 2011, p. 186).

(3) Baseia-se ainda na Teoria do *Public Choice*, a qual é de base econômica e pauta-se no individualismo metodológico, compreendendo que o indivíduo é a unidade básica de análise e este indivíduo é movido por autointeresse, é racional e procura maximizar as próprias utilidades. Pressupõe ainda que os bens públicos são produto típico de órgãos públicos: “os bens públicos se distinguem dos bens privados (...) por serem altamente indivisíveis. Um bem público oferecido a uma pessoa ou grupo estará disponível para o uso de todos” (DENHARDT, 2011, P. 193). Além disso, a abordagem do *Public Choice* entende que diferentes tipos de estrutura de decisão terão diferentes efeitos sobre o comportamento dos indivíduos que perseguem estratégias de maximização.

Partindo desses pressupostos o movimento da Nova Gestão Pública apresenta os seguintes princípios:

Princípio	Descrição
1. Governo Catalisador: melhor dirigir a remar	Os empreendedores públicos preferem dirigir o barco governamental – reconhecendo ampla gama de possibilidades e chegando a um equilíbrio calculado sobre recursos e necessidades – do que remar ou concentrar-se num único objetivo.
2. Governo próprio da comunidade: melhor empoderar os atores a servi-los	Os empreendedores públicos transferem a propriedade das iniciativas públicas à comunidade. Conferem poder aos cidadãos, aos grupos vicinais e às organizações comunitárias para que sejam eles as fontes das próprias soluções
3. Governo competitivo: inculcar competição entre os prestadores de serviços	Os empreendedores públicos fomentam competição entre os provedores públicos, privados e não governamentais de serviços. Os resultados são maior eficiência, melhor responsividade e ambiente que premia a inovação.
4. Governo movido por missão: transformar organizações movidas por regras	Os empreendedores públicos primeiro dão foco à missão do grupo – a que fins a organização dedica seus esforços, interna e externamente. Em seguida, planejam orçamento, recursos humanos e outros sistemas para refletir a missão global.
5. Governo orientado para resultados: melhor financiar resultados a recursos	Os empreendedores públicos acreditam que o governo deve se dedicar a atingir objetivos ou resultados públicos substantivos em vez de se concentrar estritamente no controle dos recursos públicos gastos para executar a tarefa. Os empreendedores públicos transformam esses sistemas para torná-los orientados aos resultados.
6. Governo voltado ao consumidor: melhor satisfazer as necessidades do consumidor às da burocracia	Os empreendedores públicos aprenderam com seus colegas do setor privado que, a menos que se ponha o foco no consumidor, o cidadão jamais será feliz.
7. Governo empreendedor: melhor gerar receitas a despesas	Ao instituir o conceito de lucro no setor público – por exemplo, a dependência de tarifas ou taxas cobradas pelos serviços públicos e investimentos para financiar iniciativas futuras –, os empreendedores públicos conseguem agregar valor e garantir resultados, mesmo em tempos de restrições financeiras.
8. Governo providente: melhor prevenir a remediar	Os empreendedores públicos se cansaram de injetar recursos em programas para resolver problemas públicos. Em vez disso, eles acreditam que a preocupação básica deve ser a prevenção ou barrar o problema na origem.
9. Governo descentralizado: da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe	Os avanços na tecnologia de informação e nos sistemas de comunicação, além do aumento de qualidade na força de trabalho, criaram uma nova era de organizações mais flexíveis e baseadas em equipes. A tomada de decisão foi estendida a toda a organização – confiada àqueles que conseguem inovar e determinar cursos de alto desempenho.
10. Governo orientado para o mercado: alavancar mudanças via mercado	Os empreendimentos públicos respondem a condições de mudança não como abordagens tradicionais, como tentar controlar a situação toda, mas antes com estratégias inovadoras que pretendem moldar o ambiente para permitir que as forças de mercado atuem. Assim, a estratégia deles se concentra na reestruturação do ambiente de modo que o mercado possa operar da forma mais eficaz, assegurando-se assim qualidade de vida e oportunidade econômica.

Quadro 6. Os 10 princípios da Nova Gestão Pública

Fonte: Denhardt (2011).

Como se pode observar acima, a proposta da Nova Gestão Pública era aumentar a eficácia da administração pública buscando a redução do tamanho do setor público por meio das privatizações das áreas não essenciais; maior autonomia e responsabilidade dos gestores, criando as agências que atuam como reguladoras; *empowerment*, delegando e descentralizando funções; *reinventing government*, com a reengenharia e os “choques de gestão”; ênfase nos resultados e na necessidade de serem medidos, o que se traduziu em uma série de indicadores; equilíbrio financeiro, transformando o governo não em provedor, mas em utilizador-pagador; orientação para os clientes, entendendo que os cidadãos devem ser entendidos como clientes do Estado e da Administração Pública; formas de contratação de pessoal mais flexível; busca da qualidade na prestação de serviços públicos; busca da transparência da informação a partir do conceito de *accountability*.

Esse modelo foi adotado em grande parte dos países do mundo com vistas a levar a Administração Pública a cumprir o seu papel de forma eficaz, deixando para o Estado o papel de provedor de serviços essenciais e de regulador das atividades relacionadas ao bem público. Em relação a esses princípios e pressupostos, Mintzberg (1996) coloca que: “Não sou mero consumidor do meu governo, obrigado! De meu governo espero mais do que apenas uma distante e fria transação comercial e menos do que um estímulo para o consumo” (MINTZBERG, 1996, p. 77, apud DENHARDT, 2011, p. 207).

Pois bem, as linhas acima nos ajudam a compreender que a base racionalista da governança corporativa não abandona a governança pública. Trazendo a perspectiva gerencialista, preocupada em maximizar a eficiência e a eficácia das organizações públicas, em implantar mecanismos de controle que impeçam os gestores públicos de agirem em favor do seu interesse, em delinear modelos de gestão capazes de dar conta dos 10 desafios apresentados no Quadro 6, é possível perceber que a governança pública que temos discutido aqui tem suas raízes muito próximas às da governança corporativa.

Desta maneira é possível afirmar que as três perspectivas de governança (baseadas na Teoria da Agência, na Teoria dos Custos de Transação e da Nova Gestão Pública), compartilham pressupostos e entendimentos que dão a elas um eixo comum para o delineamento do conceito de governança:

1. Ao pressupor que são necessários mecanismos de controle dos gestores (públicos ou privados), as três perspectivas compartilham do entendimento de que os sujeitos são reféns de sua racionalidade limitada e agem com o objetivo de maximizar seus próprios interesses de maneira oportunista.

2. Todas as três perspectivas sobre o conceito de governança entendem que as organizações (públicas ou privadas) são feitas de relacionamentos – entre agentes e principal; entre compradores e fornecedores; entre governo, sociedade e demais organizações – que precisam ser gerenciados.
3. Delineiam ainda (ou de forma normativa, como no caso da Teoria da Agência e da Governança Pública, ou de forma positiva, como no caso da Teoria dos Custos de Transação) modelos e estruturas para uma governança eficiente.
4. Concebem a governança como uma estrutura capaz de sustentar as relações e garantir resultados eficientes.

No entanto, antes de lançarmos base à qualquer discussão sobre um conceito de governança organizacional, é necessário apresentar ainda outras duas concepções, discutidas por Ezzamel e Reed (2008), que permitem uma aproximação do conceito de governança.

Segundo Ezzamel e Reed (2008), uma segunda perspectiva acerca do entendimento de governança é delineada por Michel Foucault em seu conceito de governabilidade.

Para Foucault, governança é um exercício nas relações de poder/conhecimento; poder em forma dos aparatos que o governo e suas instituições desenvolvem e promovem, e conhecimento de como a governança das populações pode ser efetuada. Nesse sentido, essa forma de governança enfatiza a noção da ordem social, política e econômica construída pelos aparatos de poder do Estado e sua interação com conhecimento (EZZAMEL, REED, 2008, p. 608. *Tradução livre.*).

Conforme o exposto, os autores sugerem que as problemáticas de governo devem ser analisadas em termos de suas “racionalidades políticas” (relacionada ao campo discursivo onde o exercício do poder é conceituado) e de suas “tecnologias governamentais” (referentes à complexidade de programas, cálculos, técnicas, aparatos, documentos e procedimentos por meio dos quais as autoridades apresentam as ambições governamentais) (EZZAMEL, REED, 2008). Deve-se esclarecer ainda que governo, para Foucault, não está relacionado somente à noção de Estado; ela está além do Estado, relacionada

(...) à diversidade de forças, bem como grupos, cujo objetivo é regular e colocar ordem na vida dos indivíduos e no funcionamento das instituições, tais como universidades, escolas, hospitais, prisões, corporações etc. Nesse sentido amplo, o Estado é somente um exemplo de governo. Governamentalidade, nesse sentido, é uma confluência de relações de poder/conhecimento, uma matriz que desenvolve e exercita os aparatos de poder, informados pelo conhecimento, que em conjunto tornam populações de indivíduos sujeitos a intervenção, cálculo, classificação, homogeneização e ordenação (EZZAMEL, REED, 2008, p. 608. *Tradução livre.*).

Percebe-se, pois, que a noção de Foucault discute o conceito de governança a partir de um ponto de vista mais amplo, considerando suas dimensões sociais, políticas e econômicas e buscando compreender tanto a constituição do governo, em termos de “governar os outros”, quanto a constituição do sujeito nessas relações de poder e dominação, na noção de “governar o *self*” (LEMKE, 2000, 2001).

Bevir (2010), ao discutir o conceito de governamentabilidade de Foucault apresenta que a literatura de governança (e ele refere-se principalmente à perspectiva da governança no âmbito público) representa um pequeno esforço de estudos de médio alcance do legado institucional neoliberal das reformas do estado. Nesta perspectiva, a governança diz respeito às mudanças na natureza do poder do Estado, dando espaço para o uso do mercado, de quase-mercados e redes, além da hierarquia burocrática, no gerenciamento das relações governo-sociedade:

A complexidade e fragmentação resultantes são tantas que o Estado depende crescentemente de outras organizações para assegurar suas intenções e desenvolver suas políticas. A governança evoca um mundo em que o poder do estado está disperso entre uma gama vasta de redes espacialmente e funcionalmente distintas, composta por todos os tipos de organizações públicas, voluntárias e privadas (BEVIR, 2010, p. 436. *Tradução livre.*).

Essa desagregação do poder do estado em redes (apresentada na literatura da governança em termos funcionalistas – o que corrobora o argumento discutido acima de que o conceito de governança pública, nestes termos, não se distingue em termos de base de pressupostos daquele da governança corporativa) é apresentada como a grande novidade da governança pública, porém Bevir (2010) afirma que essa “novidade” é um equívoco, dado que o estudo da política em redes advém de uma grande mudança no foco de instituições e estruturas para o real comportamento, a mentalidade e as atitudes. Ao tomar essa desagregação do poder em termos funcionalistas, esquecendo focar no comportamento, na ação dos sujeitos, a governança pública desenvolve-se em um vácuo epistemológico, da mesma forma que ocorre com a governança corporativa (na perspectiva discutida por Donaldson (2012) e sobre a qual discutiremos mais na seção seguinte). Desta forma Bevir (2010) propõe que compreender a governança sob uma perspectiva genealógica, a partir da lógica da governamentabilidade de Foucault, pode resolver essa problemática:

(...) uma abordagem genealógica descentraliza a governança, focando nos padrões desagregados de significado em ação. Essa abordagem nos encoraja a examinar as formas pelas quais os padrões de regras, incluindo instituições e políticas, são criados, sustentados e modificados de acordo com as ações das pessoas em um conjunto de crenças conflitantes. E isso também nos encoraja a explicar as ações das pessoas não com referência às estruturas,

normas ou modernização, mas apelando para as tradições históricas que elas ensejam e os dilemas para os quais respondem. (BEVIR, 2010, p. 437. *Tradução livre.*).

Percebe-se, diante da discussão de Bevir (2010), uma mudança no foco do conceito de governança: aqui ele não é entendido em termos normativos ou positivos, mas como uma genealogia, a partir dos sujeitos e sua situacionalidade histórica, o que representa uma mudança na abordagem epistemológica e também metodológica para levar a cabo qualquer investigação neste sentido.

Por fim, Ezzamel e Reed (2008) discutem a perspectiva institucional de governança, que segundo os autores pode ser

(...) interpretada como um híbrido analítico da TCE [Teoria dos Custos de Transação] e as teorizações foucaultianas. Isso se deve ao fato de que ela foca a governança como um conjunto frouxamente acoplado [*loosely coupled*] de ‘mecanismos para gerir’ que vitalmente ajudam as organizações por conter as tensões e as contradições endêmicas entre os direcionamentos para a eficiência técnica e a necessidade de legitimidade simbólica, simultaneamente (EZZAMEL, REED, 2008, p. 608. *Tradução livre.*).

Como se pode ver, os autores percebem que a perspectiva institucional está preocupada principalmente com os mecanismos regulatórios e normativos relacionados à governança, capazes de padronizar rotinas de comportamento que possibilitem a manutenção e a execução das relações institucionalizadas (EZZAMEL, REED, 2008). Neste sentido, é possível afirmar que a governança é tomada como outro fenômeno qualquer, analisado sob as lentes institucionais, dado que as categorias tradicionalmente de preocupação institucional são posicionadas no assunto governança. Não, neste sentido, um aprofundamento de uma “teoria da governança” em si, mas da Teoria Institucional percebendo a governança como mais um fenômeno institucional. Isso significa dizer ainda que a Teoria Institucional, deste ponto de vista, não nos permite construir uma identidade para o conceito de governança, uma vez que apenas o reinterpreta de acordo com os elementos-chave consolidados dessa teoria.

Pode-se perceber ainda, diante da perspectiva de Ezzamel e Reed (2008), que o entendimento de governança está muito atrelado às perspectivas ontológicas e epistemológicas adotadas para a pesquisa, considerando-se que a discussão proposta por eles é muito interessante para colocar em discussão as várias conceptualizações a respeito da governança. Com vistas ao aprofundamento da questão, depois de descritos os elementos necessários para o entendimento do panorama do conceito de governança, parte-se para a apresentação das críticas a respeito do lastro teórico-epistemológico do conceito que tem sido motivo de discussões na literatura.

2.1.5 O lastro teórico-epistemológico do conceito de governança

Na seção anterior foram discutidos aspectos comuns aos conceitos de governança vinculados às diferentes perspectivas. A governança corporativa e a governança pública têm bases claramente racional-funcionalistas, conforme apresentado. Foucault, por sua vez, com seu conceito de governamentalidade transita pelas suas arqueologia estruturalista e genealogia historicista. A perspectiva institucional, ao lançar suas lentes sobre o fenômeno governança traz suas preocupações estrutural-funcionais para a discussão. No entanto, não se pode afirmar que o lastro teórico-epistemológico tenha sido uma preocupação das perspectivas que trabalharam o conceito de governança. Donaldson (2012) defende que há uma falha epistemológica nas pretensas “teorias de governança”. A linha de raciocínio principal adotada por Donaldson (2012) para esta argumentação é o fato de que as “teorias de governança” derivam suas proposições da teoria organizacional. Neste íterim, ao propor bases normativas e prescritivas para a governança partindo dos fatos delineados por outra teoria – a organizacional – há uma falha epistemológica que leva à falácia naturalística.

A teoria organizacional (e aqui Donaldson (2012) se refere à teoria organizacional de base econômica, especificamente, que dá origem às teorias da governança) é oriunda direta ou indiretamente da observação de dados que são expressos, então, em proposições teóricas, originando um corpo teórico – como são as teorias da agência e dos custos de transação (o que é expresso pela premissa $f \rightarrow E$ – a observação dos fatos leva à construção das teorias organizacionais).

Sendo a teoria da governança uma teoria normativa em essência, buscando estabelecer “como devem ser” governadas as relações em busca do alcance da eficiência, entende-se que a teoria da governança leva ao estabelecimento de normas – $G \rightarrow n$, de acordo com Donaldson (2012).

Outra premissa descrita por Donaldson (2012) é que fatos observados não implicam em normas – $\neg (f \rightarrow n)$

Partindo das premissas acima e compreendendo que tem havido uma derivação direta da teoria da governança a partir das teorias organizacionais, o teorema de Donaldson (2012) propõe a impossibilidade de que qualquer teoria econômica positiva implique em uma teoria de governança – $\neg (E \rightarrow G)$.

É com base neste teorema que Donaldson (2012) argumenta a favor de uma falha epistêmica e da existência de uma falácia naturalista nas teorias de governança, tendo em vista que parece ocorrer (a partir das premissas escritas) um salto do “é” (os fatos e dados

observados para originar as teorias organizacionais) para o “deve ser” (as normas que constituem o corpo teórico da governança). Isso significa dizer que não é possível, a partir das premissas descritivas das teorias organizacionais, estabelecer uma conclusão prescritiva, como o faz a teoria da governança. Essa falha epistemológica descrita por Donaldson (2012), além de apresentar um *gap* teórico que necessita desenvolvimento, expõe ainda mais a fragilidade de um possível corpo teórico acerca de governança que se possa supor em formação.

Corroborando os argumentos de Donaldson (2012) e entendendo que as pesquisas que investigam governança organizacional precisem avançar tanto na base epistemológica quanto na sua capacidade analítica das práticas organizacionais, apresenta-se o excerto de Daily e Canella (2003), apresentado no artigo introdutório à Edição Especial da *Academy of Management Review* sobre governança, em que os pesquisadores indicam a necessidade de aprofundamento do assunto e de discussões que possam gerar novos “modelos” de governança:

Um elemento intrigante da totalidade da pesquisa em governança corporativa é que nós agora sabemos onde não procurar por relacionamentos que acompanhem as estruturas e mecanismos da governança corporativa, talvez mais do que nós sabemos onde não procurar por tais relacionamentos. (...) É predominante entre nossos objetivos [*em relação aos impactos da edição especial*] a esperança de que novas perspectivas teóricas e novos modelos de governança corporativa possam surgir para guiar a pesquisa por caminhos de estudo produtivos. (DAILY, CANELLA, 2003, p. 371. *Tradução livre.*).

A partir das presentes instigações é que o presente trabalho procura iniciar uma discussão diferente, com lastro na perspectiva da prática social, em uma perspectiva de base interpretativa, sobre o conceito de governança, buscando situá-lo como uma realização de sujeitos em ação, capazes de produzir e reproduzir a realidade em quem estão inseridos, onde há a restrição das normas (como aquelas impostas pelas estruturas e sistemas de governança), mas onde há também o espaço para a criação e para a “encenação” da governança nas rotinas organizacionais. O próximo tópico tratará dos fundamentos da prática social a fim de que em seguida seja possível retomar a discussão aqui semeada com vistas à construção de um conceito de governança com lastro na perspectiva da prática social.

2.2 A perspectiva da prática social: contribuições para organizações e estratégia

Considerações iniciais sobre a estratégia e a prática social. O estudo da estratégia foi por muito tempo baseado em disciplinas de tradição econômica, que trataram a questão a partir de um ponto de vista racional, separando formulação de implementação, conteúdo de processo, o micro do macro levando à perda da vinculação com o fenômeno da estratégia em si, fazendo com que a relevância das pesquisas em estratégia para os administradores fosse restrita, (CHAKRAVARTHY e WHITE, 2002) e assim a questão da prática ficava também em segundo plano. Partindo disso, Bromiley e Papenhausen (2003) discutem os pressupostos racionais na pesquisa em estratégia e apontam dois pressupostos limitadores que derivam da tradição econômica:

- Princípio 1: Otimização racional, o qual afirma que os agentes são capazes de escolher a melhor alternativa entre aquelas possíveis.
- Princípio 2: Equilíbrio subjacente, o qual afirma que há um equilíbrio subjacente e que nenhum ator em uma situação competitiva pode agir unilateralmente para incrementar seu benefício.

Assim, Bromiley e Papenhausen (2003) afirmam que esses pressupostos simplificam a vida dos economistas tornando a tomada de decisões uma função estrita de precondições tangíveis. Apesar de os pressupostos acima serem predominantes nos estudos de estratégia, os autores discutem a adoção de uma perspectiva alternativa – uma visão comportamental que incorpora aspectos psicológicos e sociológicos sobre as organizações. Essa visão reconhece a racionalidade limitada, as emoções e uma variedade de outros fatores.

Neste sentido, desde os anos 80 tem-se observado uma “virada prática” na teoria social contemporânea, a partir da qual autores como Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens passaram a recuperar e pensar sobre a prática e sua importância na teoria social (WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al., 2007). A estratégia, por sua vez, passou a repensar também o campo a partir de uma abordagem prática, considerando que

A noção de prática é interpretada de vários modos, mas um caminho comum é uma apreciação da habilidade pela qual as pessoas fazem algo com os recursos que têm em suas vidas cotidianas (...). Existe um forte foco nas pessoas em vez de nas organizações, nas rotinas em oposição à mudança, e nas atividades situadas em vez de processos abstratos. A orientação intelectual é Aristotélica, interessada na sabedoria prática que torna as coisas realizadas assim como nas verdades imparciais da ciência convencional (...) (WHITTINGTON, 2002(c), p. 120. *Tradução livre*).

Percebe-se nessa abordagem um destaque importante às pessoas – aos praticantes – sem desconsiderar, no entanto, todos os conhecimentos teórico-científicos que influenciam de certa forma a prática. Tratar a estratégia como uma prática social (e entendendo prática social com base nas ideias dos autores acima tratados e fundamentalmente na perspectiva giddensiana tratada na seção anterior), exige que se lance sobre ela um olhar sociológico e não mais essencialmente econômico, como se tinha feito até aqui em estratégia (WHITTINGTON, 2007). Para Whittington (2007), a estratégia é um fenômeno social como qualquer outro na sociedade: como advocacia, jornalismo, guerra, casamento. Considerando isso, ela deve ser estudada como tal:

(...) como os casamentos, as estratégias organizacionais possuem *inputs* particulares (recursos), processos (tomada de decisão, mudança e assim por diante) e resultados (tipicamente desempenho financeiro). Mas a comparação tem parado por aí. Os textos convencionais sobre Conteúdo e Processo estratégicos dão pouco espaço para a estratégia considerada como uma prática institucionalizada, como o casamento, dentro da sociedade como um todo. Atores estratégicos – gerentes de topo ou de nível médio particularmente – podem ser examinados, mas tipicamente somente pelo seu impacto no desempenho organizacional, e não como classes gerais (consultores, planejadores de estratégia, por exemplo) cuja emergência e decadência podem ter consequências em toda a sociedade. Episódios, práticas e recursos igualmente são de interesse especificamente por sua significância organizacional desprezando a generalidade de suas características ou efeitos. (...) O olhar sociológico, de outro lado, encoraja-nos a ver a estratégia em todas as suas manifestações, e de ambas as formas, amplamente conectada e profundamente arraigada em sociedades particulares. Por meio dessa lente, os detalhes minuciosos da estratégia possuem provavelmente uma significância inesperada, enquanto a estratégia como uma instituição pode estar propensa a consequências problemáticas. A organização é descentralizada, e pessoas, práticas e sociedades entram igualmente em cena. Nesse sentido sociológico, a estratégia acarreta uma ampla perspectiva em vez de simples processo (WHITTINGTON, 2007, p. 1578. *Tradução livre.*).

Importante situar, neste ponto do trabalho, que desde o surgimento da discussão da estratégia como prática social, em 1996, com Whittington (1996) muito se tem falado, discutido e até publicado sobre o assunto. De certa forma o estudo da prática tem sido até banalizado no contexto brasileiro, uma vez que dado um descompromisso teórico e epistemológico com relação aos estudos no campo da prática (parece comum na área de administração o “empréstimo” de conceitos de outras áreas sem o devido aprofundamento dos entendimentos) tem gerado uma proliferação de estudos pretensamente dedicados a estratégia como prática social. Sendo assim, faz-se necessário situar a prática na pesquisa em estratégia e esclarecer, enfim, o que é uma prática social e como ela pode ser abordada nos estudos de organizações e estratégia. Orlikowski (2010) apresenta que a prática pode ser tratada de três

maneiras na pesquisa: (1) prática como fenômeno; (2) prática como perspectiva; (3) prática como filosofia. A escolha de uma ou outra forma de tratamento da prática traz consigo definições com respeito a ontologia, epistemologia, metodologia e teorias. Compreender a prática como **fenômeno** significa assumir que a parte mais importante a ser investigada em uma organização é a prática – como as pessoas fazem as coisas, como a rotina acontece: “a noção de que o mais importante na pesquisa em organizações é compreender o que acontece ‘na prática’ em oposição ao que é derivado ou esperado da ‘teoria’” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 23). Estes estudos têm contribuído para dar significado à prática e para compreender e ajudar no desenvolvimento da realidade organizacional. Tratar a prática como **perspectiva**, por sua vez, significa adotar a lente da prática e das teorias da prática social para analisar as organizações, indo além das tradições que privilegiavam ou nível macro (com suas relações estruturais) e do nível micro (com seus atributos psicológicos): “um perspectiva da prática propõe que é por meio da atividade cotidiana situada e recorrente que as consequências estruturais são produzidas e tornam-se reforçadas ou modificadas no tempo” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 25). A prática como perspectiva entende que as práticas moldam a realidade e lança sobre essas práticas uma lente com lastro teórico na questão de que a interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contextos dão sentido às organizações, que são compreendidas como um fenômeno relacional, dinâmico e emergente. Já a prática como **filosofia** está pautada no entendimento ontológico da primazia da prática na vida social: a prática é constitutiva de toda a realidade social, incluindo a realidade organizacional:

O primeiro modo que foca na prática como um fenômeno é um alerta empírico de que as práticas fazem sentido e assim devem ser investigadas quando do estudo da realidade organizacional. O segundo modo que foca na prática como uma perspectiva é um chamado teórico de que as práticas moldam a realidade de formas particulares, e isso precisa ser explicado por meio de teorias da prática aplicadas ao fenômeno organizacional. O terceiro modo que foca na prática como filosofia é um chamado meta-teórico de que as práticas são a realidade, e assim estudos sobre organizações devem ser pautados ontologicamente, teoricamente e empiricamente na prática cotidiana. (ORLIKOWSKI, 2010, p. 27. *Tradução livre.*)

Nesse sentido, o presente trabalho trata a prática a partir do segundo modo: a prática social como uma perspectiva, o que implica lançar sobre o fenômeno organizacional as lentes teóricas dos estudos da prática. De especial interesse é a abordagem de Giddens (2003), com sua teoria da estruturação, que será apresentada a seguir.

A teoria da estruturação de Giddens. Não é novidade a importância que as organizações adquiriram a partir do final do século XIX e fundamentalmente a partir do século XX. Elas passaram a ser parte fundamental da sociedade e a influenciar de forma

proeminente a vida social, econômica, política, cultural e até ambiental. Sendo assim, passaram a ser de grande interesse para estudiosos de diferentes áreas (sociologia, ciência política, administração, psicologia entre várias outras), interessados em compreender o fenômeno e em intervir nos seus rumos, configurações, gestão e governança.

Assim, diferentes perspectivas teóricas capazes de dar sentido ao entendimento das organizações nasceram, proliferaram, motivaram debates e embates, foram esquecidas, retomadas e/ou renovadas. No entanto, parece que uma questão tem sido emblemática no entendimento teórico que direciona a compreensão das organizações: elas são *objeto*, externo à vontade humana, determinadas por condições ambientais, a estruturas estáveis, às quais devem estar adaptadas a fim de garantir sua sobrevivência, ou por outro lado são dependentes da criação dos *sujeitos*, da ação humana, da sua capacidade de agência na criação organizacional? Determinismo ou voluntarismo? Estrutura ou ação? O debate tem sido polarizado dicotomicamente entre essas questões, calcadas em pressuposições ontológicas e epistemológicas que direcionam o posicionamento dos pesquisadores a respeito das organizações. Poder-se-ia discorrer longamente sobre tais questões e sobre os debates por elas protagonizados, no entanto, a intenção neste trabalho é ir além da polarização do debate, outrossim pela compreensão de um “espaço vetorial” destas dimensões, entendendo-as literalmente como dimensões do fenômeno, em interação, a fim de se compreender ricamente a realidade organizacional. Cohen (1999, p. 394) discute a questão nos seguintes termos:

Os numerosos argumentos analíticos e procedimentos metodológicos que têm sido apresentados para atribuir propriedade ou à ação social ou às propriedades das coletividades são difíceis de sustentar quando considerados à luz de dois truísmos didáticos: a existência de coletividades que exibem propriedades específicas e configurações particulares depende da transação de determinadas formas de conduta; inversamente, a conduta social se dá de diferentes maneiras em tipos de coletividades historicamente específicos. A única solução plausível, uma vez operada a combinação dessas máximas, é que as propriedades das coletividades e os procedimentos da ação pressupõem-se de certo modo um ao outro na realidade da vida social. Atribuir prioridade *ab initio* à estrutura ou à ação parece errôneo e enganoso quando se reconhece que as duas estão entrelaçadas sempre que os seres humanos fazem a sua própria história. (COHEN, 1999, p. 394).

Percebe-se o sentido dual de estrutura e ação (Giddens, 2003) na constituição das sociedades e, conforme se entende aqui, na constituição de um dos fenômenos sociais mais complexos – as organizações. Atribui-se a Anthony Giddens a responsabilidade por tratar do projeto teórico que busca trabalhar ao mesmo tempo estrutura-ação, como questões *entrelaçadas* (COHEN, 1999) e duais na perspectiva chamada teoria da estruturação. Ao mesmo tempo que se reconhece a importância e o fôlego do projeto teórico de Giddens,

alguns estudiosos afirmam que há ainda questões por se desenvolver nesta “tradição” a fim de se compreender e esclarecer questões teóricas e principalmente metodológicas, capazes de dar corpo às relações entre as escolas de pensamento e à aplicabilidade aos conceitos tratados por Giddens (COHEN, 1999; POZZEBON, PINSONNEAULT, 2005). Diante dessas questões e dado o fato de que esta pesquisa utiliza da teoria da estruturação de Giddens como lastro teórico, faz-se necessário discorrer em princípio sobre as questões-chave sobre as quais trata esta Teoria.

Ao tratar da Teoria da Estruturação, Giddens (2003) começa discutindo os pensamentos vinculados aos funcionalismo e estruturalismo de um lado, e à hermenêutica e às sociologias interpretativas de outro, representando os primeiros a primazia da estrutura, das propriedades funcionais e estruturais que permanecem e condicionam a vida social e, os segundos a primazia da ação, da interpretação dos sujeitos e da sua criação diante da vida social. A partir disso, afirma:

Uma de minhas principais ambições na formulação da teoria da estruturação é pôr um fim a cada um desses esforços de estabelecimentos de impérios. O domínio básico de estudo das ciências sociais, de acordo com a teoria da estruturação, não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo. As atividades sociais humanas, à semelhança de alguns itens auto reprodutores na natureza, são recursivas. Quer dizer, elas não são criadas por atores sociais mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam *como* atores. Em suas atividades, e através destas, os agentes reproduzem as condições que tornam possíveis essas atividades. (GIDDENS, 2003, p. 2-3)

Isso significa atribuir movimento, encadeamento e ação à vida social e às organizações. Afirma-se que as características atribuídas à vida social aplicam-se às organizações porque se entende que, como fenômeno marcante da sociedade contemporânea, elas constituem-se em *instituições sociais*, a partir do entendimento de que instituições sociais são compostas de “elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que, em conjunto de atividades associadas e recursos, proporcionam estabilidade e significado para a vida social” (SCOTT, 2008, p. 48), configurando-se como “as características mais duráveis da vida social... conferindo solidez aos sistemas sociais pelo tempo e espaço” (GIDDENS, apud SCOTT, 2008, p. 49). Assim, as instituições, ao mesmo tempo que restringem (no sentido da permanência) pela definição de limitações legais, morais e culturais, também proporcionam recursos e guias para a tomada de ação por parte do indivíduo, o que se configura no conceito de *dualidade da estrutura*. Percebe-se, portanto, que na concepção de Giddens (2003) as instituições estão alinhadas ao entendimento de estrutura, que pode ser compreendido como

“regras e recursos [estrutura], ou conjuntos de relações de transformação [estruturas], organizados como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 29). Sob este aspecto,

A estrutura, como conjuntos de regras e recursos recursivamente organizados, está fora do tempo e do espaço, exceto em suas exemplificações e coordenação como traços mnêmicos, e é marcada por uma “ausência de sujeito”. Os sistemas sociais em que a estrutura está recursivamente implicada, pelo contrário, compreendem as atividades localizadas de agentes humanos, reproduzidas através do tempo e do espaço. Analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas de atores localizados que se apoiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação. Crucial para a ideia de estruturação é o teorema da dualidade da estrutura, o qual está logicamente subentendido nos argumentos acima apresentados. A constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade. De acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam. A estrutura não é “externa” aos indivíduos: enquanto traços mnêmicos e exemplificada em práticas sociais, é, num certo sentido, mais “interna” do que externa às suas atividades, num sentido durkheimiano. Estrutura não deve ser equiparada a restrição, a coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora. (GIDDENS, 2003, p. 29-30; *grifos inseridos*)

A partir dessa ideia, depreende-se que, ao separar o entendimento de estrutura do de ação – de objeto e de sujeito – perde-se o sentido real da vida social e o seu movimento, pois, “De acordo com a teoria da estruturação, o momento da produção da ação é também um momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social (...)” (GIDDENS, 2003, p. 31), uma vez que a ação enseja regras e recursos (estrutura) que acabam por reproduzir a estrutura social. Vê-se então a tentativa de Giddens (2003) de reconciliar os extremos estrutura e ação como parte de um mesmo processo, sem a primazia do objeto ou do sujeito, compreendendo que sem a ação humana o elemento estrutural perde o sentido e impossibilitada de permanecer no espaço e no tempo (é a ação humana o vetor da reprodução da base estrutural), ao mesmo tempo que sem o elemento estrutural a ação humana perde seu lastro, levando os sujeitos a uma crise em relação à segurança ontológica, conforme se viu em situações extremas como a do holocausto, em que toda a rotina e a base estrutural da vida social dos presos ficou abalada levando-os a uma situação de loucura eminente (GIDDENS, 2003).

Percebe-se, então, que *estruturação* é o processo de produção e reprodução da vida social e das instituições que dão corpo a ela, processo este definido por Giddens (2003, p. 29)

como “Condições governando a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais”. Essa produção e reprodução têm elementos de estrutura (durabilidade) e ação humana (mudança). Para entender esse processo é fundamental que se apresentem alguns conceitos fundamentais que dão sustentação à concepção exposta até o momento.

Ao compreender estrutura como composta de regras e recursos faz-se necessário conceituar estes dois elementos. Giddens (2003) alerta para o fato de que regras não podem ser conceituadas separadamente de recursos, “os quais se referem aos modos pelos quais as relações transformadoras são realmente incorporadas à produção e reprodução das práticas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 21), ao mesmo tempo que as regras, em consonância com o pensamento de Garfinkel, subentendem “procedimentos metódicos” de interação social. Feito este alerta, é preciso compreender que as regras possuem dois aspectos: (1) relacionado à constituição do significado e (2) relacionado ao sancionamento dos modos de conduta social. As primeiras são aquelas usadas de modo intensivo nas atividades cotidianas e apresentam características de informalidade e são fracamente sancionadas, porém têm uma penetração grande no tecido social e são grandes influenciadoras do processo de estruturação, já que são aceitas pelos sujeitos e reproduzidas em suas práticas. Por outro lado, o segundo tipo de regras são aquelas que já têm uma formulação discursiva, são formalizadas e representam, em caso de quebra, um sancionamento forte. Giddens (2003) propõe um quadro (adaptado para este trabalho) para o entendimento dos dois tipos de regras:

	Impacto textura social	Natureza do Conhecimento	Grau de formalização do Conhecimento	Sanção	Exemplo
(1) constituição do significado	Intensivo	Tácito	Informal	Fraca	Regras de linguagem
(2) sancionamento dos modos de conduta	Superficial	Discursivo	Formalizado	Forte	Leis

Quadro 7. Tipos de Regras

Fonte: Adaptado de Giddens (2003, p. 26).

Giddens (2003) acrescenta ainda que:

Por regras de algum modo intensivas entendo as fórmulas constantemente invocadas no decorrer das atividades do dia-a-dia, que entram na estruturação de grande parte da textura da vida cotidiana. As regras de linguagem têm esse caráter. Mas também é o caso, por exemplo, dos procedimentos utilizados pelos atores na organização do revezamento em conversações ou em interação. Eles podem ser contrastados com regras que, embora tenham talvez um escopo mais amplo, têm um impacto apenas superficial sobre boa parte da textura da vida social. Esse contraste é importante, quando menos pelo fato de ser comumente aceito como ponto

pacífico pelos cientistas sociais que as regras mais abstratas – por exemplo, a lei codificada – são mais influentes na estruturação da atividade social. Eu proporia, entretanto, que muitos procedimentos aparentemente triviais seguidos na vida diária exercem uma influência profunda sobre a generalidade da conduta social. As demais categorias devem ser mais ou menos óbvias. A maioria das regras envolvidas na produção e reprodução de práticas sociais são apenas tacitamente apreendidas pelos atores: eles sabem como “prosseguir”. *A formulação discursiva de uma regra já é uma interpretação dela*, e conforme assinalei, pode em si e de si mesma alterar a forma de sua aplicação. Entre as regras que não são apenas discursivamente formuladas, mas formalmente codificadas, o caso típico é o das leis. As leis, é claro, estão entre os tipos mais fortemente sancionados de regras sociais, e nas sociedades modernas elas têm gradações formalmente descritas de retribuição. Contudo, seria um grave erro subestimar a força de sanções informalmente aplicadas em relação a uma variedade de práticas cotidianas corriqueiras. (GIDDENS, 2003, p. 26-27, *grifos do original*)

Percebe-se pela exposição acima que a estrutura, em sendo composta por regras e recursos, é condicionada por tais regras e colocada em uso por meio da mobilização de recursos. Dessa maneira é possível compreender o sentido de que a estrutura é ao mesmo tempo restritiva e facilitadora; dual. Esses *recursos* podem ser alocativos ou autoritários:

Os recursos alocativos referem-se a capacidade – ou, mais precisamente, a formas de capacidade transformadora – gerando controle sobre objetos, bens ou fenômenos materiais. Os recursos autoritários referem-se a tipos de capacidade transformadora gerando controle sobre pessoas ou atores. (GIDDENS, 2003, p. 39).

Como “procedimentos metódicos” ou “modos pelos quais as relações transformadoras são realmente incorporadas à produção e reprodução das práticas sociais” (GIDDENS, 2003), percebe-se, portanto, que a partir da noção de recursos alocativos e autoritários eles podem adquirir uma noção de “materialidade” e um lugar no espaço-tempo nos primeiros (que se referem a matérias-primas, terra etc.) e um caráter político, negocial que resultam em controle sobre atores.

É, portanto, importante sublinhar que ao trazer a noção de estrutura como sendo regras e recursos quebra-se a noção estática que correntes de pensamento como o funcionalismo e o estruturalismo traziam para o conceito. No estruturacionismo, por sua vez, a noção de estrutura ganha características dinâmicas, conforme se viu. Entende-se ainda que essa estrutura não seja externa ao indivíduo (GIDDENS, 2003), contudo apropriada por ele, produzida e reproduzida por meio de suas *práticas sociais*. Esta concepção pede uma definição do que seja prática social. Cohen (1999) discute essa questão nos seguintes termos:

Um aspecto proeminente da distinção que Giddens estabelece entre natureza e sociedade é que a produção da vida social é um desempenho *qualificado*. As práticas sociais podem ser entendidas como procedimentos, métodos ou

técnicas hábeis executados apropriadamente pelos agentes sociais (...). Se a vida social se distingue da natureza pelo desempenho das práticas sociais, então a base dessa distinção consiste nas habilidades e recursos requeridos para se desempenhar uma dada prática. É lidando com a constituição de habilidade praxiológicas que a consciência humana desponta como um tema maior na teoria da estruturação. No entanto, o modo específico de consciência, isto é, a *consciência prática* das habilidades sociais, deve ser distinguida da *consciência discursiva*, isto é, o nível da percepção determinado pela habilidade de pôr as coisas em palavras (...). A qualidade característica da consciência prática é que os agentes precisam estar apenas tacitamente cômicos das habilidades que eles vieram a dominar, embora seja geralmente possível concentrar a atenção discursiva quando surge uma ocasião para tal. Ao enfatizar a percepção tácita que o ator tem das habilidades e dos procedimentos, Giddens está à altura de propor que as práticas podem ser desempenhadas sem serem diretamente motivadas – de fato, ele diz que grande parte da conduta do dia-a-dia ocorre dessa maneira. (COHEN, 1999, p. 412-413, *grifos do original*)

Como se pode ver, ao tomar as práticas sociais como “procedimentos, métodos ou técnicas hábeis executados apropriadamente pelos agentes sociais”, adentramos a seara do *agente*. Antes de discutirmos os aspectos referentes ao agente, cabe destacar que o desempenho das práticas sociais possibilita a produção e a reprodução das estruturas, permitindo a durabilidade dos sistemas sociais. Portanto, é na noção de prática social como desempenho ativo dos sujeitos que se pode perceber a dinâmica que a teoria da estruturação carrega. Ao mesmo tempo, essas práticas são carregadas pelas propriedades estruturais – “as características institucionalizadas dos sistemas sociais, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço” (GIDDENS, 2003, p. 218) – permitindo a reprodução das estruturas e, por outro lado, como são desempenhadas pelos agentes em processos de interação, também podem ser modificadas – trazendo a noção de permanência e mudança, conforme coloca Giddens (2003, p. 200-201):

Na teoria da estruturação, a estrutura sempre foi concebida como uma propriedade dos sistemas sociais, “contida” em práticas reproduzidas e inseridas no tempo espaço. (...) Na teoria da estruturação, o essencial desse ponto pode ser assim apresentado. As sociedades humanas, ou os sistemas sociais, não existiriam, em absoluto, sem a agência humana. Mas não se trata de que os agentes ou autores, criam sistemas sociais: eles os reproduzem ou transformam, refazendo o que já está feito na continuidade da práxis. (GIDDENS, 2003, p. 200-201).

Percebe-se, então, que a agência humana e os conceitos atrelados a esta compreensão apresentam-se como fundamentais para a teoria da estruturação. Se a estrutura compreende as regras e os recursos e está “contida” nas práticas sociais, é por meio da *atuação reflexiva* dos agentes, sujeitos dotados de capacidade cognoscitiva, que essas práticas são produzidas e reproduzidas no contexto social. Ao entendimento de cognoscitividade – “Tudo que os atores

sabem (creem) acerca das circunstâncias de sua ação e da de outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação incluindo tanto o conhecimento tácito quanto o discursivamente disponível” (GIDDENS, 2003, p.440), estão atrelados os entendimentos de *consciência prática e consciência discursiva*. Os agentes, como seres cognoscitivos, possuem conhecimento acerca das circunstâncias de ação, e este conhecimento pode ser de nível prático, com uma natureza tácita e que, portanto, os sujeitos não têm condições de verbalizar. Por seu lado, a consciência discursiva diz respeito àquelas circunstâncias explícitas que os sujeitos são capazes de verbalizar, discorrer, explicar, ou como apresenta Giddens (2003), são capazes de “colocar coisas em palavras”.

Outra característica dos agentes é sua capacidade reflexiva, conforme se afirmou acima:

A continuidade das práticas presume reflexividade, mas esta, por sua vez, só é possível devido à continuidade de práticas que as tornam nitidamente “as mesmas” através do espaço e do tempo. Logo, a “reflexividade” deve ser entendida não meramente como “autoconsciência”, mas como o caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social. Ser um ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas). (...) Assim, é útil falar de reflexividade como algo assentado na monitoração contínua da ação que os seres humanos exibem, esperando o mesmo dos outros. A monitoração reflexiva da ação depende da racionalização, entendida aqui mais como um processo do que como um estado, e como inerentemente envolvida na competência dos agentes. Uma ontologia de tempo-espaço como constitutiva de práticas sociais é básica para a concepção de estruturação, a qual começa a partir da temporalidade e, portanto, num certo sentido, da “história” (GIDDENS, 2003, p. 03-04).

Importante esclarecer, a partir do excerto acima, que a noção de intencionalidade está baseada no entendimento de que o agente – perpetrador da ação – sabe ou acredita que a forma como a ação é delineada levará a um desfecho específico, para o qual o agente é capaz de aplicar um conhecimento específico a fim de alcançá-lo. Assim, o agente é dotado de uma capacidade de agência, a qual

(...) diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente. O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido. A ação é um processo contínuo, um fluxo, em que a monitoração reflexiva que o indivíduo mantém é fundamental para o controle do corpo que os atores ordinariamente sustentam até o fim de suas vidas no dia-a-dia. Sou o autor de muitas coisas que não tenho a intenção de fazer e que posso não querer realizar, mas que, não obstante, faço. Inversamente, pode haver circunstâncias em que pretendo realizar alguma coisa, e a realizo, embora não diretamente através de minha “agência”. (GIDDENS, 2003, p. 10-11)

Isso nos leva novamente à noção de intencionalidade, a qual

Se a caracterização de “agência” dada acima é correta, temos de separar a questão do que um agente “faz” daquilo que é “pretendido” ou os aspectos intencionais do que é feito. “Agência refere-se a fazer”. (...) Geralmente é verdade que quanto mais as consequências de um ato se distanciam no tempo e no espaço do contexto original desse ato, menos provável é que essas consequências sejam intencionais – mas isso, evidentemente, é influenciado pelo alcance da cognoscitividade que os agentes possuem. (GIDDENS, 2003, p. 13)

Outro ponto fundamental para compreender a questão da agência e do papel do agente é a compreensão de que as atividades sociais humanas são recursivas, essas atividades são continuamente recriadas pelos atores sociais em suas atividades, “através dos próprios meios pelos quais eles se expressam *como atores*. Em suas atividades, e através destas, os agentes reproduzem as condições que tornam possíveis essas atividades” (GIDDENS, 2003, p. 3). Essa recursividade das práticas sociais é fundamental para a rotinização da vida social, a qual permite a contínua reprodução da vida social e da *personalidade do agente*, mantendo o sentido da segurança ontológica, fundamental para o desempenho das atividades cotidianas. Nisso, volta-se à questão:

A dualidade da estrutura é sempre a base principal das continuidades na reprodução social através do tempo-espço. Por sua vez, pressupõe a monitoração reflexiva (e a integração) de agentes na *durée* da atividade social cotidiana. Mas a cognoscitividade humana é sempre limitada. (GIDDENS, 2003, p. 31).

Diante do delineamento apresentado, a ideia básica é de que a vida social apresenta durabilidade – e esta durabilidade é fundamental para a manutenção do sentido de segurança ontológica, capaz de manter os sujeitos seguros a respeito dos cursos de ação, das decisões que tomam e a respeito do futuro. A durabilidade da vida social, no entanto, não é estática ou mantida por uma “estrutura” fixa, invariável no tempo-espço das sociedades. Ao contrário, é compreendida como composta de regras e recursos, em que as regras dão o elemento direcionador de como as coisas devem ser e os recursos auxiliam à consecução prática dessas regras. Vê-se, portanto, que a estrutura é incorporada nas práticas sociais do sujeito e, assim, para que esta durabilidade e a perpetuação da estrutura ocorram, é necessário a ação do sujeito, que a reproduz e ao mesmo tempo a *produz*, considerando os recursos empregados e a margem para a *criação* do novo que se configura quando se dá espaço para o sujeito. Assim, a permanência não é dada pelo fato de que a estrutura social é algo imutável, mas porque os agentes – dotados da capacidade de agir cognoscitiva e intencionalmente – têm a estrutura incorporada em suas práticas sociais e em um movimento recursivo são os *atores* dessa

reprodução, que é monitorada reflexivamente, em relação à sua conduta e a dos outros agentes que compõem a coletividade formadora do sistema social. Isso significa dizer que não é possível pensar em uma estrutura fixa, rígida que se autoperpetua; a durabilidade depende da ação dos sujeitos, que não é resultado de um movimento subjetivo, contudo de uma legitimação intersubjetiva, em que há a constituição deste sujeito como agente de uma realidade social, pela qual suas ações são condicionadas. Nesse contexto, a socialização dos sujeitos em um dado contexto social possibilita a incorporação desta estrutura em suas práticas, que são monitoradas reflexivamente em um movimento coerente com a reprodução da vida social de forma recursiva. Os esquemas interpretativos, compreendidos como “os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação” (GIDDENS, 2003, p. 34), permitem que os sujeitos sustentem essa reprodução e realizem a produção da vida social de modo a garantir a noção de estabilidade. Assim, entende-se que a natureza dual da estrutura é produtora e produto desta realidade social, como condicionadora e potencializadora da ação dos indivíduos, pois incorpora em sua definição estes dois elementos. A vida social é produzida em um espaço de *estrutura* e *interação*, em um processo de estruturação. Assim, os atores “apoiam-se nas modalidades da estruturação na reprodução de sistemas de interação, reconstituindo, justamente por isso, suas propriedades estruturais” (GIDDENS, 2003, p. 33).

A Figura 4 a seguir representa tal dinâmica:

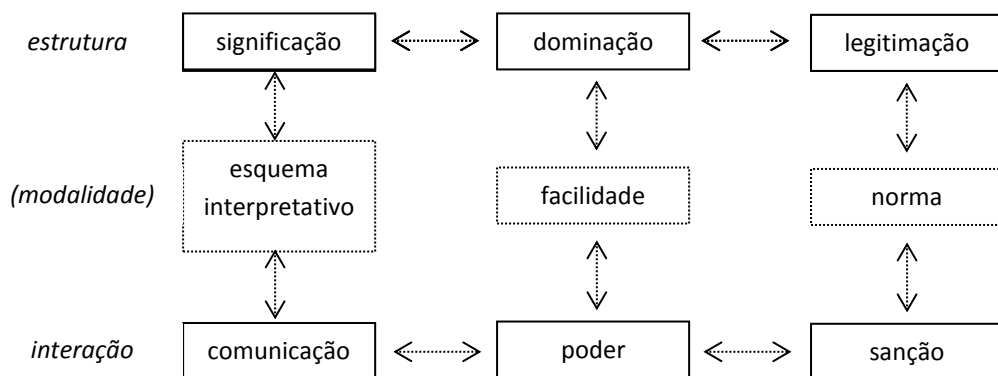


Figura 4. Dimensões da Dualidade da Estrutura

Fonte: Giddens (2003, p. 34).

A partir do esquema apresentado acima, na Figura 4, percebem-se as dimensões da dualidade da estrutura: a estrutura é sustentada, produzida e reproduzida por meio da interação. As modalidades de estruturação que se encontram no centro do esquema configuram-se como meio de apoio para a reconstituição das propriedades estruturais. Assim,

a comunicação como processo interativo possibilita a reprodução dos esquemas de significação nesse processo de interação, a partir dos esquemas interpretativos, que se configuram como “modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação” (GIDDENS, 2003, p. 34). O poder, por sua vez, como inerente à vida social, é também o lugar da interação, que por meio da facilidade do exercício como modalidade de estruturação leva à estrutura de dominação, assim como ocorre a relação entre sanção-norma-legitimação. Giddens (2003, p. 37) coloca que “As estruturas de significação têm sempre de ser apreendidas em conexão com dominação e legitimação”, uma vez que estas estruturas só existem em conexão e relacionadas.

A noção de prática social aplicada à estratégia. Partindo desse entendimento e chamando a atenção para que se lance sobre a estratégia um olhar sociológico, Whittington (2007) afirma existirem certas confusões que acabam por incluir a perspectiva da prática dentro da abordagem de processo na estratégia. No entanto, pautado nos três temas relacionados à perspectiva da prática e que compõem o *strategizing*¹ – *práxis*, práticas e praticantes (ver Figura 7, p. 77) – o autor afirma que a perspectiva da estratégia como prática vai além da abordagem de processo (sem desconsiderá-la ou desmerecê-la), uma vez que quando se fala em processo, essa abordagem detém-se ao estudo da *práxis*, enquanto a perspectiva da prática vai além (WHITTINGTON, 2007).

Ao considerar, porém, a discussão que Langley (2007) traz a respeito da adoção de uma “lógica processual” na pesquisa em organizações, acredita-se que a perspectiva da prática em estratégia pode ser considerada como alinhada a essa lógica processual e, portanto, apesar do que Whittington (2007) afirma a respeito de que a estratégia “como processo” é diferente da estratégia “como prática”, entende-se que a argumentação do autor relaciona-se ao tratamento das “escolas de pensamento” em estratégia. Acredita-se que, no entanto, é difícil negar a lógica processual que perpassa toda a abordagem da prática. De acordo com a discussão de Langley (2007):

¹ Optou-se por não traduzir essa palavra por entender-se que não há sinônimo em língua portuguesa que possa representar a amplitude do conceito. Entende-se por *strategizing* o processo de fazer estratégia. Esse processo é entendido como algo em constante formulação e implementação – fases que são consideradas como mutuamente constituídas, por isso o gerúndio da palavra, relacionado ao caráter de processo constante da estratégia como uma prática.

(...) pensamento processual pode envolver a consideração de como e por que coisas – pessoas, organizações, estratégias, ambientes – mudam, agem e evoluem no tempo (...) ou, adotando uma ontologia de processo mais radical, como essas ‘coisas’ se constituem, reproduzem, adaptam e definem por meio de processos (LANGLEY, 2007, p. 271. *Tradução livre*).

Assim, a partir de Langley (2007) e Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), depreende-se que as próprias pesquisas em estratégia como processo não adotam um pensamento processual e não conseguem captar a dinâmica processual do fenômeno da estratégia. Sendo assim, a própria estratégia como processo precisa se redefinir e adotar a lógica processual nas práticas de pesquisa e não somente nos delineamentos teóricos. Ao mesmo tempo, Langley (2007) afirma que a perspectiva da estratégia como prática social,

com seu foco na estratégia como ‘algo que as pessoas fazem’ e com sua orientação para a descrição detalhada dessas atividades, geralmente incorpora o pensamento processual, apesar de algumas distâncias explícitas dos primeiros trabalhos de estratégia como processo do tipo descrito no parágrafo anterior. (LANGLEY, 2007, p. 272. *Tradução livre*).

O exposto oferece sustentação ao argumento que usamos aqui para defender que a estratégia como prática social compartilha desse *pensamento processual* e assim deve-se olhar com cuidado para a separação radical entre estratégia como processo e estratégia como prática. Entende-se que as defesas pela separação estão calcadas em dois aspectos: (a) a tradição da estratégia como processo tem tido dificuldades para incorporar o pensamento processual às pesquisas e realizar trabalhos que efetivamente captem a dinâmica da estratégia, questão que faz com que os defensores da perspectiva prática queiram afastar-se desse “fantasma” e (b) pela vontade de se legitimar uma área de pesquisa da prática em estratégia distinta de todas as outras tradições dicotomizadas do pensamento em estratégia.

Entende-se que a teoria da estruturação e a perspectiva institucional de estudo das organizações, ao adotar um *pensamento processual*, pautado na mesma lógica da perspectiva da estratégia como prática, aproxima as duas perspectivas e as faz compartilhar problemas comuns e possibilita a sua conversação.

Desse ponto de vista a estratégia é estudada como uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI, 2005). Assim, procura-se resgatar a questão da agência na estratégia, entendendo-a como algo que as pessoas fazem e não como algo que as organizações têm (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Entende-se, assim, que é necessário superar a visão determinista da estratégia, uma vez que se acredita na administração estratégica como uma **atividade** criativa, que se constitui a partir de uma dialética entre

determinismo e voluntarismo (BOURGEOIS III, 1980; 1984). Bourgeois III (1984) afirma que as teorias deterministas apresentam certas limitações, as quais se acredita serem incompatíveis com a adoção da perspectiva da estratégia como prática: (1) reducionismo, que leva à perda da riqueza das variáveis exploradas; (2) ignoram a reciprocidade entre causa e efeito; (3) se levadas ao extremo acabam resultando em teorias hiper-contingenciais ou o estudo de casos situacionais; (4) reduzem o papel das pessoas a uma visão mecanicista; (5) atribuem um papel passivo aos administradores (BOURGEOIS III, 1980; 1984). É, portanto, considerando-se a estratégia nos termos de atividades desenvolvidas por pessoas, de forma criativa, que este trabalho situa-se teoricamente, entendendo a relevância tanto das dicotomias do campo como questões que orientam a prática estratégica e também levantando a necessidade da sua superação quando se trata do entendimento da estratégia como um fenômeno social.

O primeiro a abordar o conceito de prática no campo da estratégia foi Richard Whittington, em um artigo publicado em 1996 na *Long Range Planning*. Nesse artigo Whittington busca “mapear o terreno” das perspectivas dos estudos de estratégia e estabelece quatro perspectivas fundamentais: política, processo, planejamento e **prática**, as quais ele representa por meio da seguinte figura:

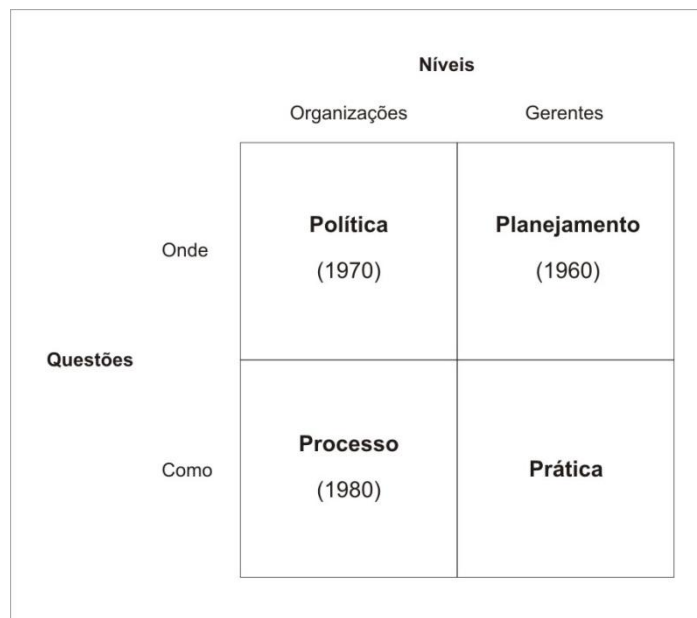


Figura 5. Quatro perspectivas em estratégia

Fonte: Whittington (1996, p. 732. Tradução livre).

Assim, Whittington (1996) esclarece as características de cada perspectiva para então introduzir a *perspectiva da estratégia como prática*, nesse artigo seminal da abordagem da prática no campo da estratégia. A abordagem do planejamento (1) foca em ferramentas e

técnicas com o objetivo de auxiliar os gerentes nas decisões e na condução dos negócios. A abordagem política (2) analisa o conteúdo estratégico, procurando evidenciar os ganhos e perdas de uma organização ao adotar determinada estratégia. Classicamente os estudos dessa abordagem direcionavam-se à diversificação, mas recentemente têm recebido atenção as questões de inovação, aquisições, *joint ventures* e internacionalização. A abordagem do processo (3) relaciona-se aos estudos que procuram compreender como as organizações reconhecem a necessidade da mudança estratégica e como realmente a realizam. A abordagem da prática (4), por sua vez, assume muitas das questões da abordagem de processo, porém retoma o nível gerencial, procurando compreender como os estrategistas realizam seu trabalho de fazer estratégia (WHITTINGTON, 1996). Partindo disso, Whittington (1996) esclarece o que se entende pela abordagem da estratégia como prática expondo a questão nos seguintes termos:

(...) a perspectiva prática está preocupada com a atividade gerencial, em como os administradores ‘fazem estratégia’. Existem partes de inspiração para fazer estratégia – o levantamento de ideias, a procura por oportunidades, a compreensão das situações. Mas existe também a transpiração – as rotinas de orçamentação e planejamento, como eles são desenvolvidos no decorrer do ano, as reuniões de despesa e os comitês de estratégia, a escrita de documentos formais, a elaboração de apresentações. Prática está relacionada com o trabalho de *strategizing* – todos os encontros, as conversas, o preenchimento de formulários e a avaliação de resultados a partir dos quais a estratégia é realmente formulada e implementada (WHITTINGTON, 1996, p. 732. Tradução livre.).

Assim, a perspectiva da prática é introduzida no campo da estratégia reivindicando um papel importante para os atores, os praticantes da estratégia, e procurando evidenciar que o *strategizing* (o processo de fazer estratégia) é constituído por uma série de atividades e práticas relacionadas à sua formulação e implementação, considerando esses dois processos como importantes e relevantemente relacionados. No artigo já citado, Whittington (1996) esclarece algumas implicações fundamentais da adoção dessa abordagem para (a) o conhecimento do praticante, que se desloca de um extremo geral e formal para outro que considera também o tácito e o informal; (b) para o papel do ensino, que passa da docência comum para um papel de assistência particular, personalizada (*coaching*) e; (c) o foco das pesquisas em estratégia, que mudam das estratégias em si (aquilo que a organização tem) para o *strategizing* (algo que as pessoas na organização fazem) (WHITTINGTON, 1996). Isso evidencia uma mudança de perspectivas no campo da estratégia e inaugura uma abordagem que traz ao campo influências marcantes da sociologia contemporânea. Whittington *et al.*

(2003) colocam que a perspectiva da estratégia como prática é uma forma de levar a estratégia a sério, esclarecendo que

Nós precisamos levar a estratégia a sério porque ela tem efeitos importantes no mundo. Aqui nós vemos a estratégia não simplesmente como uma propriedade de organizações particulares, mas como uma prática social com efeitos significantes e difundidos dentro das sociedades avançadas contemporâneas (WHITTINGTON *et al.*, 2003, p. 397. *Tradução livre*).

Esclarecidas essas questões, faz-se necessário trazer à discussão alguns pontos essenciais ao entendimento do conceito de prática. Jarzabkowski (2004), com base nas teorias da ordem social da estruturação de Giddens e no conceito de *habitus* de Bourdieu, esclarece que o termo ‘prática’ “implica desempenho repetitivo a fim de tornar-se ‘praticável’, isso para atingir o cumprimento recorrente, habitual e rotinizado de ações particulares” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 531. *Tradução livre*). Percebe-se, diante do exposto, que uma prática, para se configurar como tal, precisa desse caráter estável, rotineiro, replicável, ou melhor, recursivo, expressão que representa a reprodução de uma sequência de atividades realizadas socialmente. Esse caráter recursivo da prática tem suas raízes no pensamento de Giddens (teoria da estruturação) e de Bourdieu (noção de *habitus*). Sobre o primeiro Jarzabkowski (2004) coloca que:

A estruturação produz três contribuições principais para a natureza rotinizada da prática. Primeiro a prática é institucionalizada nas estruturas sociais que persistem através do tempo e do espaço. Segundo, as estruturas sociais institucionais são incorporadas nas práticas diárias que constituem a ação. Terceiro, as estruturas persistem por meio do conhecimento tácito e da consciência prática dos atores que selecionam padrões familiares porque eles lhes sustentam com a ‘segurança ontológica’ (...) (JARZABKOWSKI, 2004, p. 531-532. *Tradução livre*).

Com relação à contribuição de Bourdieu, Jarzabkowski (2004) defende que ele vai mais longe na elaboração da questão da reciprocidade, trabalhando a questão da dialética da reciprocidade, a qual ele chama da *habitus*.

Prática compreende a ordem social que reside tanto na mente das pessoas quanto no *habitus*, que funciona como uma forma de memória coletiva. Bourdieu imbuí o último com propriedades análogas à genética ‘reproduzindo as aquisições dos predecessores nos sucessores’ (...). A persistência temporal do *habitus* molda as aspirações daqueles que o constroem nas práticas cotidianas. O *habitus* assume causalidade estruturando novas informações de acordo com a informação que já foi acumulada. Isso assegura sua constância e resistência à mudança (JARZABKOWSKI, 2004, p.532. *Tradução livre*).

Diante desses dois entendimentos, Jarzabkowski (2004) traz à cena a discussão de que assumir essa estabilidade veiculada ao entendimento de recursividade, presente tanto no pensamento de Giddens quanto no de Bourdieu, “obscurece a natureza adaptativa da prática” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 532) e isso leva ao que a autora chama de “problema da recursividade”. O problema recursividade está presente largamente na literatura da administração estratégica, em três níveis: do ator, da organização e da instituição social. Com relação ao ator, a literatura sugere que a cognição individual está pautada nos modelos mentais deles, os quais limitam a cognição individual e criam filtros perceptivos, ao mesmo tempo que lhes conferem segurança diante das situações. Com relação à organização, elas são muito dependentes de padrões rotinas e da própria memória organizacional, questões essas que a predispõe a agir de determinada forma e a delimitar opções possíveis de ação, limitando em muito a capacidade inovativa das organizações. As instituições sociais, por sua vez, relacionam-se ao problema da recursividade, principalmente nas abordagens da teoria institucional que lidam com as questões do isomorfismo, o qual coloca o fato de que as organizações de um mesmo setor tendem a se tornar muito parecidas, por causa das estruturas sociais sobre as quais elas são projetadas (JARZABKOWSKI, 2004), o que também limita a capacidade das organizações de mudar. Nesse entendimento,

Indubitavelmente, a prática social é caracterizada pela recursividade, evidente nas escolhas que nascem da interação entre instituições sociais, organizações e atores (...). Isso não é necessariamente uma fraqueza para as empresas. De fato a literatura exalta a vantagem competitiva da curva de experiência (...), e o comportamento de aprofundar os recursos constroem competências e capacidades distintas (...). Dessa perspectiva, a recursividade identifica-se com as eficiências aprendidas, sugerindo que ‘a prática leva à perfeição’. Já que as empresas apresentam comportamento de escolhas similares, a recursividade pode ainda estar associada com as melhores práticas. No entanto a convergência que corrobora a melhor prática pode também estar associada às formas organizacionais inertes e com a destruição da diferenciação estratégica entre os competidores (...). O perigo sedutor da prática recursiva é que ela está associada também ao sucesso. (...) Como diferenciação e mudança são fatores importantes da vantagem competitiva até mesmo em ambientes moderadamente dinâmicos, a prática recursiva é um problema para a administração estratégica (JARZABKOWSKI, 2004, p. 534. *Tradução livre.*).

Diante da reafirmação do caráter recursivo da prática e também da exposição dos problemas que ele evidencia, Jarzabkowski (2004) defende que a prática, além de recursiva, possui também um caráter *adaptativo*, e que ela incorpora a ideia da prática como unidade de análise para se observar o *becoming* – no sentido de que ela não está vinculada somente ao que foi (*became*), mas às constantes construção e reconstrução dos eventos sociais, pautada

em uma dialética entre o que está acontecendo em uma sociedade e ao que as pessoas estão fazendo. Para ele,

Essa dialética é importante desde que ela constitua a interação entre os contextos macro e micro em que as práticas são construídas. Macro ou contexto societal é mais amplo e constitui uma corrente do movimento social (...). Os contextos micro compreendem qualquer dado grupo engajado em sua própria construção local da prática (JARZABKOWSKI, 2004, p. 535. *Tradução livre.*).

Esse caráter dialético a que Jarzabkowski (2004) refere-se com relação à interação dos contextos micro e macro são de fundamental importância para a perspectiva da estratégia como prática e está presente nas ideias desenvolvidas também por Whittington (2006) e Wilson e Jarzabkowski (2004(a); 2004(b)), conforme representam a Figura 8 (p. 82). A importância da consideração também desse caráter adaptativo da prática reside no fato de que

Esse modelo teórico sugere que existem macro e micro contextos em que a estratégia como prática ocorre (...). A interação entre os contextos propicia oportunidades para práticas adaptativas porque o nível macro é caracterizado por múltiplas instituições sociais, enquanto o nível micro é heterogêneo devido ao movimento social localizado ocasionado pelo ‘que as pessoas estão fazendo’ (...) (JARZABKOWSKI, 2004, p. 536. *Tradução livre.*).

Considerar que a prática possui também um caráter adaptativo faz com que se assuma a ideia de que as pessoas são capazes de avaliar contextos e dar uma resposta a ele, adaptando assim à prática para que essa resposta seja adequada. Isso significa assumir a capacidade de **agência** dos atores, praticantes da estratégia. Por agência entende-se que as pessoas têm escolhas e são capazes de empreender ações com relação a essas escolhas (JARZABKOWSKI, 2005). Essa agência possui três dimensões: a iterativa, a projetiva e a prático-avaliativa – todas relevantes para o estudo da estratégia, com destaque para a última dimensão, diretamente relacionada à perspectiva da estratégia como prática.

A dimensão **iterativa** da agência está relacionada à habilidade dos atores de reproduzir padrões prévios de ação (recursividade) sem um pensamento consciente sobre isso.

A agência iterativa está associada a conotações carregadas de valor de inércia (...). A iteração está, no entanto, longe de ser insensata. Ela é uma forma ativa de construção social, envolvendo pretensões, habilidades e conhecimento no reconhecimento seletivo e na implementação das atividades em curso. As tarefas dos estrategistas de fato têm movimentos conhecidos para posições de produtos, entrada no mercado, aumento de capacidade, desinvestimento nos negócios não-lucrativos ou alocação de recursos. Esses movimentos são importantes heurísticas que possibilitam aos estrategistas habilidosos fazer o trabalho de estratégia (...). A seleção e uso desses movimentos de rotina podem assim ser vistos como parte do processo

de estabilização da atividade, mais do que uma predisposição à inércia (JARZABKOWSKI, 2005, p. 31. *Tradução livre.*).

A agência **projetiva**, por sua vez, está relacionada à dimensão que vê o estrategista como um agente capaz de impor sua vontade individual em relação a um futuro projetado, conceito que embasa as visões mais tradicionais do campo da estratégia sobre o estrategista. “De fato, a habilidade de desenvolver uma visão de futuro da companhia é um recurso importante que os executivos de topo podem usar para construir suporte coletivo para a atividade de mudança” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 31. *Tradução livre.*).

A outra dimensão da agência, diretamente relacionada à perspectiva da estratégia como prática, é a agência **prático-avaliativa**. Quando os estrategistas projetam o futuro eles não sabem os resultados que realmente acontecerão, e no desenvolvimento cotidiano do que foi projetado as pessoas precisam lidar com os recursos disponíveis e trabalhar as contingências que se configuram (e aqui se evidencia o caráter adaptativo da prática). Dessa forma, “A agência prático-avaliativa é assim a forma que os executivos ligam o *gap* entre pensamento e ação e formulação da estratégia e a implementação na prática” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 32. *Tradução livre.*). Então a agência prático-avaliativa está relacionada à habilidade dos gerentes de conscientemente adaptar, usar e manipular os recursos que eles têm disponíveis. Assim sendo,

Para concluir, a agência prático-avaliativa envolve atores reflexivos, capazes de compreender suas ações situadas dentro do contexto das ações passadas e aspirações futuras e mediar entre os dois de forma a possibilitar a estabilidade da atividade existente bem como seu *becoming* [no sentido de processo de constante construção] dentro da prática futura. Para compreender melhor a agência prático-avaliativa é necessário estudar tanto as práticas iterativas que os estrategistas usam para envolverem-se nas atividades como suas intenções em usar essas práticas para moldar a atividade futura. Isso não significa que a agência resultará nas consequências pretendidas. Em vez disso, isso provavelmente gerará o tipo de *feedback* que estimula o exercício de outros julgamentos práticos. (...) *Strategizing* pode, por isso, ser definido como agência prático-avaliativa (JARZABKOWSKI, 2005, p. 34. *Tradução livre. Grifos inseridos.*).

As linhas anteriores evidenciam a capacidade de agência dos praticantes da estratégia. Essas habilidades e características estão relacionadas a todos os recursos de que os atores fazem uso na suas atividades cotidianas. As abordagens teóricas que embasam o campo da estratégia e permeiam a formação dos estrategistas são, portanto, recursos importantes no desenvolvimento das atividades e práticas. Dessa forma, é importante destacar que todas as teorias e abordagens teóricas relacionadas ao campo da estratégia são importantes no estudo da estratégia sob a perspectiva da prática, uma vez que essas teorias, localizadas no contexto

macro, externo à organização, influenciam na formação dos praticantes da estratégia, na formação de seus modelos mentais e, conseqüentemente, na **prática estratégica**. Há que se considerar, porém, que

O conhecimento de estratégia não é um construto reificado que pode ser possuído, mas parte das práticas sociais em que os atores estratégicos participam a fim de comunicar, construir sentidos sobre a estratégia (...). Uma premissa básica do uso do conhecimento sob a perspectiva da prática é que os artefatos do conhecimento em uso são alterados (JARZABKOWSKI e WILSON, 2006, p. 360. *Tradução livre*).

Dessa forma, a Matriz BCG, a análise SWOT, o modelo das Cinco Forças são conhecimentos referenciais no campo da estratégia. Porém sua aplicação nas organizações não implica linearidade nem fidedignidade a todos os artefatos do modelo. O que ocorre quando da utilização desses conhecimentos é que eles sofrem um processo de *bricolagem*, compreendido como a adaptação dos artefatos aos propósitos da organização e dos estrategistas. Assim surgem formas híbridas, a oferecer elementos de inovação, que surgem a partir da bricolagem e conservam outros traços do passado (relacionados à recursividade). O processo de bricolagem não constitui ignorância ou inabilidade dos praticantes, mas ela é parte da criatividade diária e da **reflexividade** inerente à prática; a bricolagem dissocia os conhecimentos de suas bases teóricas para torná-los praticáveis nas mãos dos praticantes na prática diária da estratégia. (JARZABKOWSKI e WILSON, 2006). Jarzabkowski e Wilson (2006) representam esse fenômeno como uma dissociação das teorias da estratégia na prática, compreendendo esse processo de dissociação em duas fases – a dissociação 1, em que consultores e profissionais especializados simplificam a teoria da estratégia para torná-la aplicável, e a dissociação 2, em que os praticantes adaptam os artefatos da dissociação 1 na prática cotidiana:

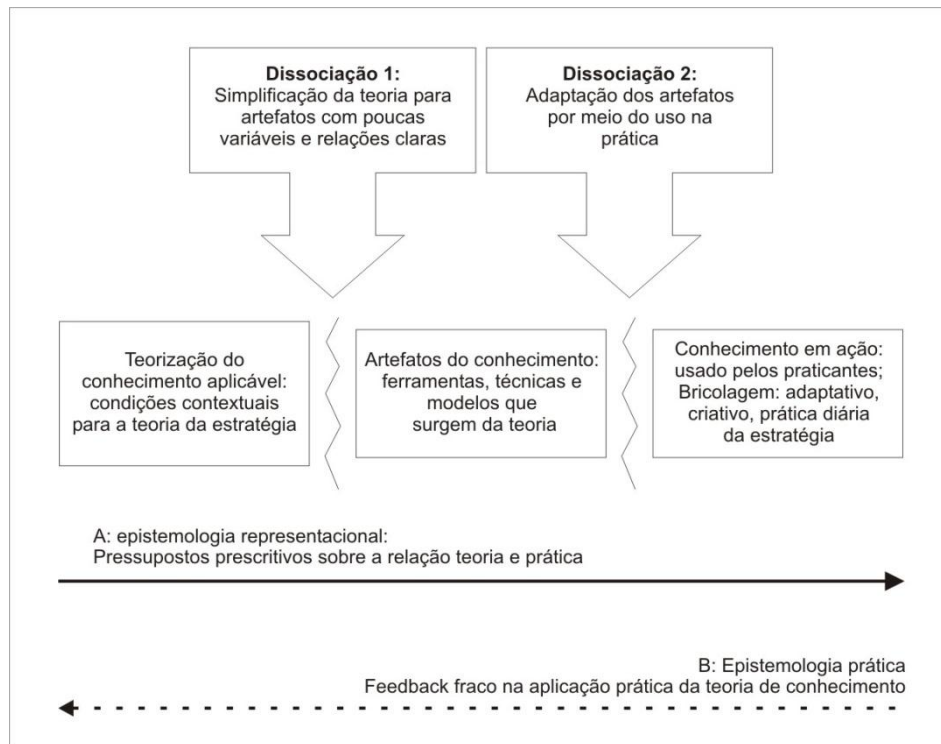


Figura 6. Dissociação da Teoria da Estratégia na Prática

Fonte: Jarzabkowski e Wilson (2006, p. 362. *Tradução livre*).

Dessa maneira, percebe-se que a utilização das teorias da estratégia na prática reforça também a dialética entre o caráter recursivo e adaptativo da prática, de acordo com a discussão precedente (JARZABKOWSKI, 2004). É possível ainda visualizar esse entendimento na representação delineada por Whittington (2006) na Figura 8 (p. 82), na qual ele propõe a integração entre praticantes, *práxis* e práticas a fim de explicar a dinâmica que envolve essas três questões na compreensão da perspectiva da estratégia como prática.

Compreende-se então que estudar a estratégia a partir da perspectiva prática implica trazer à cena novamente os atores que trabalham a estratégia, os praticantes (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006), aqueles que a elaboram, aqueles que a leem, aqueles que a executam, aqueles que a influenciam, enfim todos os atores envolvidos na **prática** da estratégia sem, no entanto, deixar de lado o importante relacionamento entre os contextos micro e macro.

Esclarecidas essas questões, importa reiterar o entendimento de prática que se tem no presente trabalho, a partir da perspectiva da estratégia como prática: prática é o fluxo de atividades organizacionais, situadas e socialmente realizadas, de caráter tanto recursivo quanto adaptativo, formais e informais, cuja realização está vinculada à interação entre os contextos micro e macro, os quais se influenciam de forma mútua (WHITTINGTON, 1996;

JARZABKOWSKI e WILSON, 2004(a); 2004(b); JAZRZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

Nessa perspectiva três temas tornam-se importantes para serem discutidos para a compreensão da perspectiva da estratégia como prática, representados na Figura 7 abaixo:

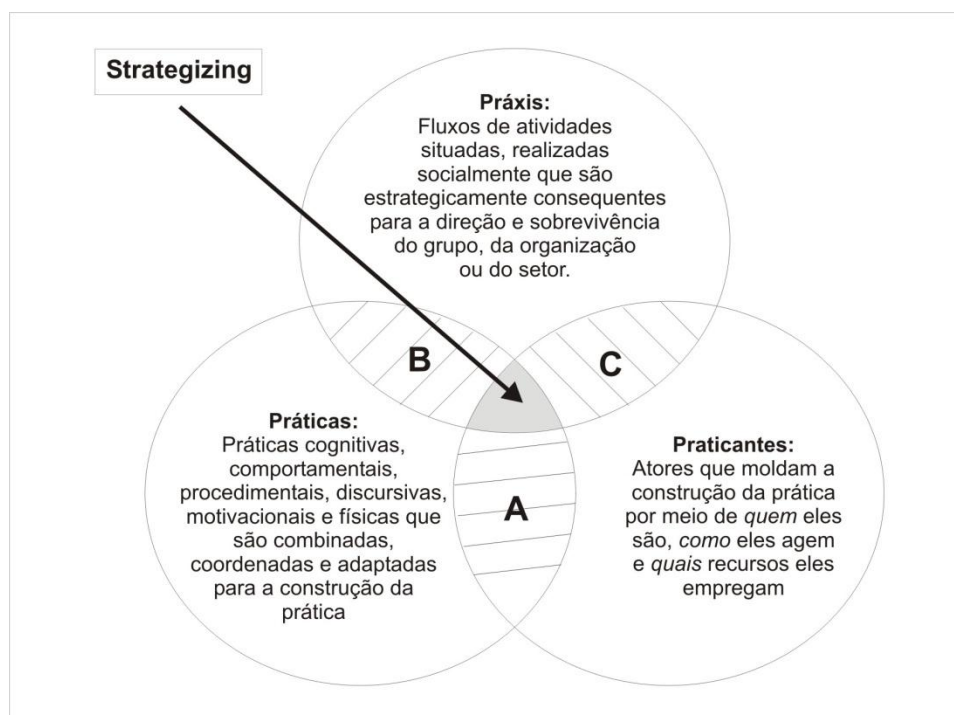


Figura 7. Um modelo conceitual para analisar a estratégia como prática

Fonte: Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007. Tradução livre).

Note-se, antes de tudo, que o fazer estratégia é entendido como *strategizing*, o que busca evidenciar a compreensão da estratégia como um processo – *strategizing* – no mesmo sentido que se entende a organização como um processo, em constante construção social – *organizing*² (WEICK, 1995), compreendendo o *strategizing* como uma forma de *organizing*, o qual propicia a produção de sentido (*sensemaking*³) para a possibilidade de estruturação das práticas organizacionais, tarefa do *organizing* (DENIS, LAMOTHE, LANGLEY, 2007). Whittington (2002(c), p. 119. Tradução livre) também destaca a relevância da consideração dessa relação, uma vez que “(...) estratégia e organização são realizadas pelo trabalho de trabalhadores altamente habilidosos” e o autor propõe uma atenção igual para o trabalho de *organizing* e *strategizing*, levantando questões relevantes de pesquisa que olhem para a

² A palavra *organizing* não foi traduzida pelo mesmo motivo considerado para a justificativa de não tradução da palavra *strategizing*, apresentada na nota de rodapé número 1.

³ A palavra *sensemaking* não foi traduzida pelo mesmo motivo considerado para a justificativa de não tradução da palavra *strategizing*, apresentada na nota de rodapé número 1.

relação entre esses dois aspectos. É importante destacar ainda que o *strategizing* é compreendido como um processo de fazer estratégia, a partir do trabalho desempenhado pelos atores da estratégia, os quais são denominados praticantes, a partir de suas atividades e práticas, conforme demonstra a Figura 7 (p. 77).

O entendimento que se tem, portanto, de estratégia e *strategizing*, partindo da Figura 7 (p. 77) é este:

Da perspectiva da estratégia como prática a estratégia é conceituada como uma atividade situada, realizada socialmente, enquanto *strategizing* compreende aquelas ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que eles utilizam na realização desta atividade (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007, p. 8. *Tradução livre. Grifos inseridos.*).

O *strategizing*, portanto, está relacionado ao fazer estratégia e a Figura 7 (p. 77) é uma forma de operacionalizá-lo por meio dos três elementos-chave: *práxis*, práticas e praticantes. Esses conceitos são distintos, porém como se pode perceber a partir da Figura 7 (p. 77), são interconectados, o que torna inviável estudar um aspecto sem considerar os demais, uma vez que o *strategizing* ocorre na confluência dos três aspectos. Porém, pode acontecer que as questões de pesquisa acabem por focar uma área dominante, conforme indicado nas áreas hachuradas A, B e C na Figura 7 (p. 77).

É necessário esclarecer que nem toda prática é estratégica, como pode sugerir o excerto acima em uma primeira visão. Para serem estratégicas, as atividades devem estar ligadas a práticas particulares, especificamente relacionadas à estratégia, tais como o planejamento estratégico, as revisões anuais, os *workshops* estratégicos e os discursos associados a essas práticas, considerando ainda que as atividades devem ter influência nos resultados da organização, nas suas direções, nos aspectos de sua sobrevivência, bem como na vantagem competitiva da empresa (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007). Desta maneira ficam mais bem delimitadas as práticas e atividades que são realmente estratégicas.

A compreensão da estratégia como prática procura suas explicações e evidências nas atividades e práticas diárias dos atores. Em vista dessa relevância dos praticantes, mencionados na Figura 7 (p. 77), eles são vistos como aqueles a partir dos quais a estratégia é analisada na perspectiva da estratégia como prática, uma vez que são as pessoas que efetivamente realizam a estratégia enquanto prática social. Jarzabkowski (2005, p. 8) coloca que “A estratégia como prática nasce das interações entre as pessoas, muitas pessoas – gerentes de topo, gerentes de nível médio, empregados, consultores, auditores, investidores,

reguladores, consumidores” (*Tradução livre*). Os praticantes não são somente os executivos para quem a estratégia é a essência do seu trabalho, mas também aqueles vários atores que acabam influenciando no trabalho de estratégia, como diretores não-executivos, consultores, gurus da área de negócios e clientes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007). Importante destacar ainda, na Figura 7 (p. 77), a evidência de que as características relacionadas a esses praticantes são relevantes para a estratégia como prática, uma vez que elas influenciam na maneira como eles moldam a estratégia; portanto, deve-se considerar que os praticantes moldam a construção da prática influenciados pelas características pessoais, educacionais, demográficas e relacionadas à idade (quem eles são), pela forma como agem e pelos recursos de que dispõem para empreender as atividades da prática (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

O que na Figura 7 (p. 77) é denominado de *práxis* também pode ser entendido como prática ou atividade (JARZABKOWSKI, 2005). A *práxis* (ou prática ou atividade) é o que os estrategistas realmente fazem, todas as atividades relacionadas à formulação e à implementação da estratégia (WHITTINGTON, 2006), que nas palavras de Jarzabkowski (2005) é compreendido como

fluxo da atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação e assim por diante, como recíprocos, inter-relacionados e frequentemente partes indistinguíveis de um todo quando observados de perto (JARZABKOWSKI, 2005, p. 8. *Tradução livre*.).

Importante reiterar aqui que essa *práxis* (como indica a Figura 7, p. 77) deve ter uma ligação direta com os resultados da organização, suas direções e a sobrevivência do grupo, da organização ou do setor. Isso significa dizer que nem toda prática é estratégica; é necessário que ela tenha a vinculação descrita acima (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

As **práticas**, por sua vez, são aquelas que constituem a prática da estratégia em si, tanto relacionadas a questões tácitas e informais, quanto a explícitas e formais. Para Jarzabkowski (2005), elas podem ser compreendidas de três formas: (1) as práticas racional-administrativas, relacionadas aos propósitos de coordenar e organizar a estratégia, são representadas por mecanismos de planejamento, sistemas de controle, indicadores de desempenho etc.; (2) as práticas discursivas (e aqui mais uma vez destaca-se o papel da comunicação na perspectiva da estratégia como prática, conforme abordado acima), que proporcionam recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre a estratégia; (3) as práticas episódicas (também relacionadas ao papel da comunicação mencionado anteriormente), relacionadas àquelas práticas que criam oportunidades para a

interação e organizam essa interação entre os praticantes no fazer estratégia, como as reuniões, *workshops* etc. (JARZABKOWSKI, 2005). A Figura 7 (p. 77) apresenta essas dimensões das práticas de forma diferente, considerando as práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007). Considera-se, porém, que as dimensões das práticas descritas por Jarzabkowski (2005) e apresentadas no início deste parágrafo representam todas essas últimas de uma forma condensada.

Descritas essas dimensões do entendimento do que constitui a abordagem da prática no campo da estratégia, é necessário considerar que,

Ao estudar esses três tipos de práticas – práticas administrativas, discursivas e episódicas – a agenda de pesquisa da prática não está focada nas práticas em si. Em vez disso, está interessada nas práticas em uso, práticas como mediadoras da interação entre praticantes na construção da prática estratégica (JARZABKOWSKI, 2005, p. 10. *Tradução livre.*).

Isso dá indícios de que, ao adotar a perspectiva da estratégia como prática deve-se estudá-la a partir do seu **uso**, da sua utilização cotidiana (e episódica) e não a partir somente das questões formais que envolvem o fazer estratégia.

Essas três dimensões conceituais descritas acima – praticantes, *práxis* e práticas – são definidas em princípio por Reckwitz (2002). Partindo das ideias desse autor, Whittington (2006) propõe que elas sejam tomadas de forma a definir um vocabulário consistente no campo da estratégia como prática, delineando essas ideias da seguinte maneira:

Rapidamente, a distinção entre prática (*práxis*) e práticas segue a interpretação de Reckwitz (2002: 249-251) do sentido dual da prática na teoria social, tanto algo que guia a atividade como a atividade em si. Em conformidade, ‘práticas’ referir-se-ão às rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar ‘coisas’, essa última no sentido mais amplo. Em contraste, a palavra grega ‘*práxis*’ refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. Praticantes são os atores estratégicos, os estrategistas que tanto desempenham essa atividade quanto transmitem/sustentam suas práticas. A aliteração dos três conceitos pretende reforçar o sentido de mútua conexão (WHITTINGTON, 2006, p. 619. *Tradução livre.*).

Diante dessa base inicial Whittington (2006) defende que esses conceitos sejam ampliados para a compreensão da estratégia como prática propondo as seguintes considerações: (1) os **praticantes** são considerados o pilar da abordagem e devem ser considerados não somente os executivos, mas também todos aqueles que desempenham algum papel em relação à estratégia, entendimento já evidenciado nas linhas anteriores; (2)

com relação à **práxis** (atividades), ela é entendida como o trabalho intraorganizacional necessário para fazer e executar a estratégia. Desse modo,

Embora esse trabalho seja geralmente muito difuso, uma grande parte dele pode ser visto como fazendo parte de uma gama mais ou menos ampla de episódios ou sequência de episódios (...). Esses episódios incluem reuniões de cúpula, retratações da administração, intervenções de consultoria, instruções dos times, apresentações, projetos e a simples conversa (...). Assim o domínio da práxis é amplo, englobando a rotina e a não-rotina, o formal e o informal, atividades no centro da corporação e atividades na periferia da organização (...). Está contido aqui o trabalho formal da estratégia ultrapassado pela emergência (...) Em resumo, a perspectiva prática leva a sério todas as atividades empreendidas e que tenham resultado envolvidas no trabalho da estratégia (WHITTINGTON, 2006, p. 619-620. *Tradução livre*).

Com relação à questão emergência e formalidade na estratégia, Whittington (2002(c)) destaca a importância das duas, conforme se pode perceber nas linhas acima, porém destaca a importância de se iniciar a análise da estratégia a partir dos aspectos formais, ancorando essa preocupação em duas razões: (a) ainda que o trabalho formal da estratégia não esteja rigorosamente ligado aos resultados obtidos, eles são importantes porque a eles a organização despende trabalho e esforço. Ao trabalho formal estão relacionadas as ferramentas do processo racional-administrativo do fazer estratégia. Esses aspectos formais devem ser levados a sério uma vez que estão vinculados às consequências pretendidas e às não-pendidas, bem como ao consumo de recursos existentes nesses processos formais; (b) a segunda razão está no fato de que é difícil captar os momentos de emergência, mas é possível que se observem os episódios formais, a partir dos quais podem surgir questões emergentes (WHITTINGTON, 2002(c)).

Posto esse comentário entre parênteses, o último dos três aspectos que merece a consideração de Whittington (2006) com o objetivo de ampliar os conceitos propostos por Recwitz (2002) são (c) as **práticas**

(...) que os praticantes tipicamente empreendem em sua práxis. Embora a teoria da prática tenda a enfatizar o tácito e o informal, refletindo suas origens na sociologia da vida cotidiana (...), eu desejo incluir as práticas explícitas como tendo um importante papel nas organizações orientadas pela responsabilidade formal. As práticas estratégicas são multiníveis (...). Em um nível, as práticas podem ser específicas da organização, incorporadas nas rotinas, operações e culturas (...) que modelam os modos locais de fazer estratégia [*strategizing*]. (...) Mas a teoria da prática enfatiza o extra organizacional também – as práticas derivadas do amplo campo social ou dos sistemas nos quais uma organização particular está inserida. Por exemplo, podem existir práticas setoriais, como as rotinas de mapeamento do ambiente definidas pelos mapas cognitivos compartilhados (...) ou as normas para os comportamentos estratégicos apropriados ditados pela

indústria (...). Ainda em um nível mais alto, existem as práticas de toda a sociedade. As práticas sociais, por exemplo, incluem normas para a escala estratégica apropriada, escopo ou estrutura difundidos pelas nações e o mundo (...); tipos de discurso que informam e legitimam formas de fazer estratégia (...); e técnicas estratégicas específicas, pelo menos na extensão que elas surgem para definir as rotinas legítimas do fazer estratégia [*strategizing*], como por exemplo os procedimentos da análise porteriana (...) (WHITTINGTON, 2006, p. 619-620. *Tradução livre. Grifos inseridos*).

A partir disso constata-se a importância da consideração de todo o contexto onde a organização está inserida e também a importância de se considerar como praticantes não somente os executivos de dentro da organização, contudo também todos aqueles que influenciam de maneira indireta no *strategizing*. É importante retomar aqui que todas as teorias a envolver a tradição do campo da estratégia são relevantes na consideração da estratégia como prática, enquanto possuem papel importante de orientação e estruturação das práticas empreendidas no fazer estratégia. Diante dos conceitos apresentados acima, da expansão do entendimento do que propõe Recwitz (2002), Whittington (2006) propõe um modelo esquemático para representar a relação entre os três pilares que compõem o entendimento da estratégia como prática, representado na Figura 8 a seguir:

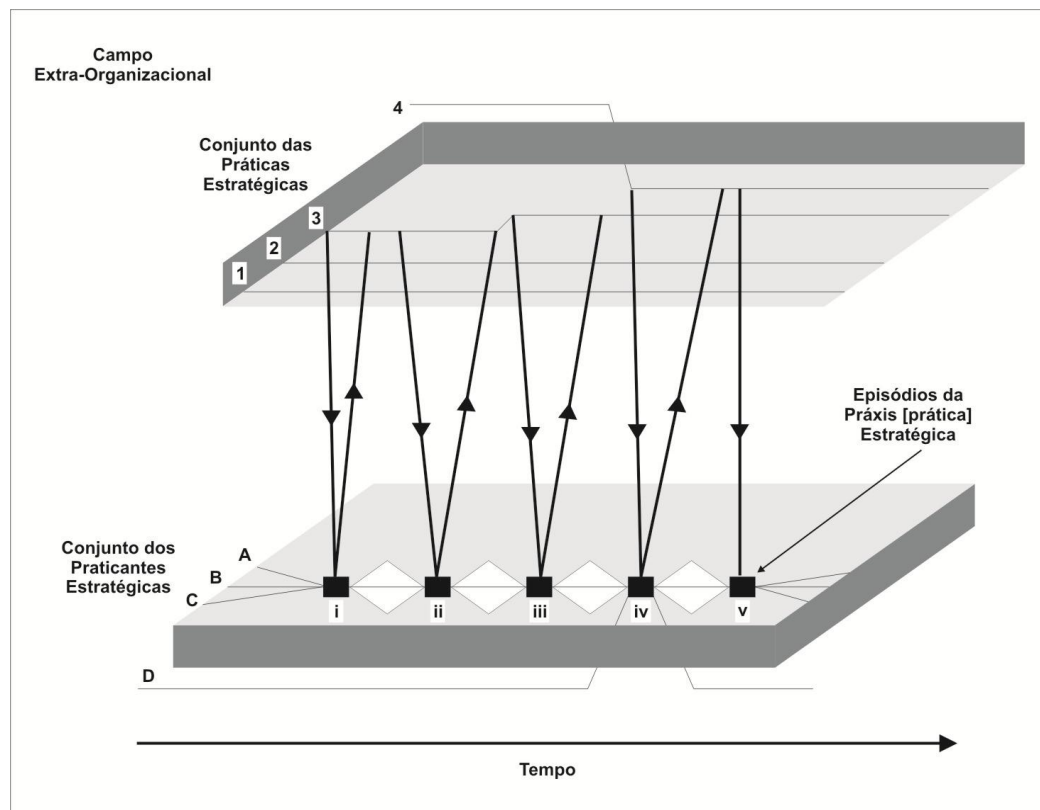


Figura 8. Integrando práxis, práticas e praticantes

Fonte: Whittington (2006, p. 621. *Tradução livre*).

A análise da Figura 8 (e também das pesquisas na estratégia como prática) deve começar a partir da identificação e alocação dos papéis dos **praticantes**, pois eles são “a conexão crítica entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extra organizacionais de que elas dependem nessa práxis” (WHITTINGTON, 2006, p. 621). Os praticantes, ao mesmo tempo que dependem dessas práticas as constroem, pois o mundo contemporâneo

é marcado pelos sistemas sociais abertos, pluralidade de práticas e atores reflexivos, os praticantes também têm a possibilidade de modificar os ingredientes de sua práxis. Por meio da reflexão da experiência, os praticantes são aptos a adaptar as práticas existentes; explorando a pluralidade, eles são algumas vezes capazes de sintetizar novas práticas; tomando a vantagem da abertura, eles podem ser capazes de introduzir novos praticantes e novas práticas no geral (WHITTINGTON, 2006, p. 621. *Tradução livre.*).

Dessa maneira, os praticantes encontram-se na base da Figura 8, representados pelas letras de A-D, sendo que os praticantes A, B e C são internos à organização e o praticante D é externo (podendo ser, por exemplo um consultor). Esses praticantes participam de várias atividades, mas no esquema representativo acima eles estão envolvidos em cinco pontos de convergência representados acima (i-v), os quais representam episódios da *práxis* (relacionados às atividades desempenhadas por estes praticantes) (WHITTINGTON, 2006). Para Whittington (2006)

Esses episódios da práxis podem ser encontros formais do conselho; eles podem ser conversações informais. Quando eles praticam o *strategizing*, os praticantes combinam o conjunto das práticas disponíveis de seus contextos organizacional e extraorganizacional (para referência novamente, somente 1-4). Estas práticas que se tornaram aceitas como práticas organizacionais legítimas para esta organização particular são incluídas no paralelogramo superior. Essas práticas organizacionais irão provavelmente compreender as rotinas localmente geradas e as práticas originárias do exterior – como o discurso estratégico padrão – que se tornou minuciosamente internalizado. A prática 4 é representativa inicialmente de todas aquelas práticas estratégicas presentes fora das práticas aceitas dessa organização em particular, mas elas estão ainda dentro do seu campo extraorganizacional (WHITTINGTON, 2006, p. 621. *Tradução livre.*).

A partir do esquema representativo delineado na Figura 8 (p. 82) percebe-se, portanto, a relação entre os três pilares da estratégia como prática, evidenciando sua interdependência e o papel central dos praticantes nesse cenário, tanto em relação à reprodução e perpetuação das práticas quanto em relação à possibilidade de modificação das mesmas nas rotinas cotidianas. Importante ressaltar a importância do elemento **tempo**, representado na Figura 8 (p. 82): ele representa o entendimento de que as práticas, em sua trajetória temporal, não são fixas. Elas

podem ao mesmo tempo ser reproduzidas e modificadas no decorrer do processo de *strategizing* (WHITTINGTON, 2006).

A perspectiva da estratégia como prática, ao atribuir aos praticantes e atores um lugar de destaque, também o faz para a **linguagem** (tanto que alguns pesquisadores, como Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram a ‘virada prática’ também como a ‘virada linguística’), questão relevante para a compreensão da estratégia como prática social. Entende-se que a comunicação, portanto, é essencial para a compreensão da estratégia como prática, visto ser a partir de discursos estratégicos que a estratégia formal é implementada; além disso, é por meio da interação social que a estratégia é colocada em prática. A prática estratégica é estruturada e organizada por meio de narrativas (BRUNER, 1997), possibilitada pelas estruturas da linguagem humana que dão sentido a essa prática. Nesse contexto, os **discursos** produzidos pelas pessoas adquirem relevância para a compreensão do comportamento estratégico – entendendo discursos sob duas perspectivas, como colocam Robichaud, Giroux e Taylor (2004):

como *texto* (o que é dito) e *conversação* (o que é consumado na fala). Conversação refere-se, em outras palavras, à interação, situada no uso “acidental” da linguagem; texto refere-se ao artefato semiótico (oral ou escrito) produzido no uso da linguagem, o qual pode persistir como um vestígio e registro das conversações passadas (ROBICHAUD, GIROUX E TAYLOR, 2004, p.619. *Tradução livre*).

O papel dos discursos na prática da estratégica está relevantemente representado na Figura 9 abaixo, a qual evidencia que a produção da ação estratégica está pautada em discursos “dominantes”, recontados e reestruturados em narrativas organizacionais, desenvolvidas em encontros formais e informais, reestruturadas em metanarrativas desenvolvidas com vistas ao fazer sentido dos atores organizacionais que agem para realizar a prática desta estratégia.

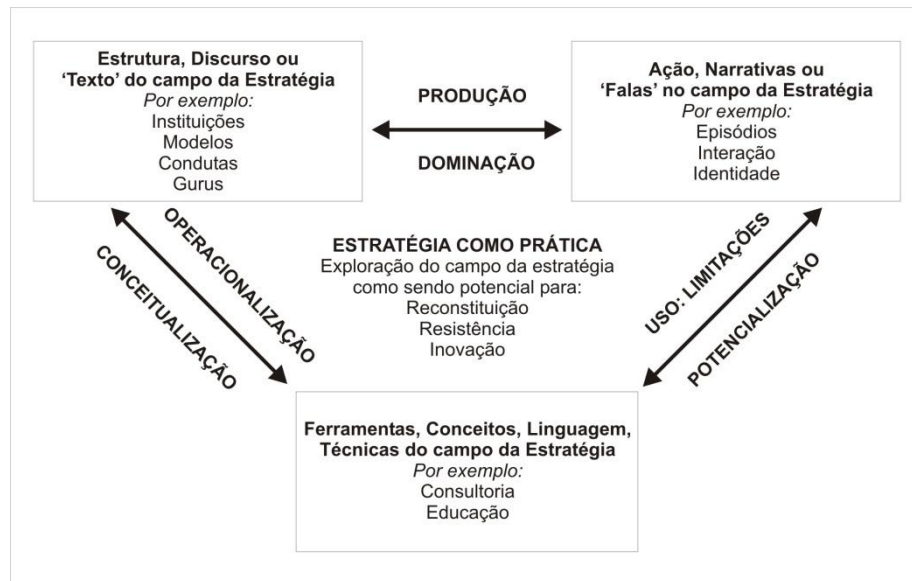


Figura 9. Uma estrutura integrativa para estratégia como prática

Fonte: De La Ville e Mounoud (2003. *Tradução livre*).

No modelo representado na Figura 9 existem discursos/textos no campo da estratégia que produzem as ações estratégicas, relacionadas às narrativas existentes nesses campos, questão que reforça o que foi defendido nas linhas anteriores a respeito dos aspectos da dissociação teórica, proposta por Jarzabkowski e Wilson (2006) – ver Figura 6 (p. 76). Esses discursos/textos, por sua vez, são operacionalizados e conceituados por meio de ferramentas e técnicas do campo da estratégia, ao mesmo tempo que a ação, evidenciada nas narrativas/falas no campo da estratégia, fornece limitações ou mesmo potencializações para que esses discursos sejam operacionalizados por meio das ferramentas do campo. Perceba-se que há uma interação entre esses elementos, o que significa dizer que os discursos dominantes no campo da estratégia são fundamentais para que se possa compreender a ação, determinada por meio das narrativas. De La Ville e Mounoud (2003) esclarecem o modelo por eles proposto:

Na [Figura 9], os macro componentes da prática são conceitualizados como os discursos dominantes e estruturas da estratégia que podem ser considerados como provedores do 'texto' para a ação estratégica. Nesse nível modelos, condutas, gurus e instituições sociais, econômicas e políticas estão envolvidos na produção e dominação do abrangente 'campo da estratégia'. Essas macro influências são os condutores-chave no desenvolvimento da infraestrutura ou 'práticas' que conduzem à operacionalização da estratégia; as ferramentas, tecnologias, conceitos e linguagens na [Figura 2]. Aqui os consultores e os fornecedores educacionais são importantes no desenvolvimento e distribuição dos conceitos de estratégia. No entanto, esses macro discursos e estruturas e sua infraestrutura associada possuem unicamente um potencial implícito até que eles sejam realizados por meio da ação. Assim as narrativas, ações e 'conversas' que estão relacionadas aos praticantes no fazer estratégia, tanto seus episódios estratégicos quanto sua interação estratégica diária, completam esse modelo de estratégia como prática. Por meio das narrativas e da ação, os discursos e

a infraestrutura da estratégia podem ser subvertidos, adquirir posição dominante ou transformados. Na consumação da estratégia pela prática há um potencial para reconstrução, resistência e inovação nos níveis macro e micro da atividade estratégica. (DE LA VILLE, MOUNOUD, 2003. *Tradução livre.*)

Em uma perspectiva interacional, De La Ville e Mounoud (2006) propõem que o processo de formação da estratégia consiste em um processo narrativo que organiza a polifonia dentro de várias lógicas. Com isso os autores se referem ao caráter de que o processo de formação da estratégia nunca é controlado por um único ator, haja vista que

A estratégia é desempenhada gradualmente dentro de uma “meta-conversação”, uma metáfora discursiva para todo o processo (...) referindo-se à abstração e à generalização, uma “total representação da organização em discursos definidos”, e a “meta-conversação da implementação” que operacionaliza o texto em representações locais e concretas (DE LA VILLE E MOUNOUD, 2006, p. 6. *Tradução livre.*)

Segundo De La Ville e Mounoud (2006), o processo estratégico pode ser entendido como esforços permanentes de comunicação para a aceitação de novas estratégias por parte dos *stakeholders*. Ainda sob uma leitura comunicacional, estes autores discutem o processo estratégico a partir da metáfora de escrita e leitura, referindo-se aos discursos estratégicos formais e da sua interpretação por parte dos atores organizacionais. Assim,

Transpondo essa metáfora [escrita e leitura], a formação da estratégia pode ser entendida como um processo criativo permanente incluindo não somente o que os estrategistas produzem – ou escrevem – (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias) mas também as formas pelas quais os membros da organização consomem – leem – essas produções. Isso nos leva a examinar como os atores leem, usam e transformam esses textos estratégicos em suas atividades diárias (DE LA VILLE E MOUNOUD, 2006, p. 10. *Tradução livre. Grifos inseridos.*)

Diante disso, percebe-se que ao compreender que a estratégia enquanto uma prática ocorre em um processo de “escrita e leitura”, de interpretação dos grandes discursos e negociação de significados para a construção das narrativas organizacionais, a adoção das narrativas como recurso metodológico para aproximação e compreensão dessa realidade torna-se o caminho a ser seguido. No entanto, os leitores dos discursos estratégicos não são passivos ou dóceis nessa atividade, “eles experimentam liberdade, criatividade e prazer – como os leitores fazem” (DE LA VILLE, MONOUD, 2003(a), p. 101). Portanto, há “resistência” por parte dos leitores sobre o grande discurso produzido: “Em suas atividades cotidianas, eles ativamente interpretam, criticam, aprendem e experimentam atitudes possíveis e micro decisões para implementar ou resistir às múltiplas implicações que a mudança estratégica impõe sobre eles” (DE LA VILLE, MONOUD, 2003(a), p. 102). A estratégia,

observada sob esse ponto de vista, é ainda um processo criativo, de construção, reconstrução e negociação de significados. Entender a estratégia como prática efetivamente exige compreender o papel da comunicação nas organizações, reconhecendo o papel da linguagem como atividade, forma de ação e lugar de interação (KOCH, 2001)⁴.

2.3 Uma breve contextualização da Educação no Brasil

Até aqui se traçou um caminho teórico com o fim de situar a perspectiva teórica orientadora do estudo, a perspectiva de análise da estratégia, de situar a administração pública como campo de estudo, de trazer a governança e os resultados como dimensões fundamentais do estudo em questão. Considerando que o objetivo do presente trabalho é desenvolver as ligações conceituais entre governança, estratégia e a área da educação, faz-se relevante discutir uma contextualização acerca da educação no Brasil, bem como do campo de pesquisa da Administração da Educação, que trata de forma mais próxima a questão da “governança da educação”.

A educação construiu-se historicamente como um campo complexo no Brasil: desde a colonização a preocupação com a educação não foi prioridade das políticas públicas do país. As iniciativas educacionais estiveram por muito tempo ligadas ao trabalho de grupos religiosos e restritas, na maioria das vezes, às elites do país. Somente os mais abastados tinham possibilidades de letramento, acesso ao conhecimento e a possibilidade de desenvolvimento dos estudos. O conhecimento e a educação constituíram-se em símbolos de poder e de pertencimento a uma classe abastada e fundamentalmente tradicional. Isso, por si só, já dá indícios da marginalização da educação como campo de estudo. Além do mais, em um país em que a educação esteve por muito tempo fora das preocupações e das prioridades das políticas públicas, não é de se estranhar que o campo da Administração da Educação constitua-se em um campo marginalizado de pesquisas e estudos.

Se por um lado a educação básica no país existia, ainda que de forma isolada, precária, incipiente e por iniciativa dos grupos religiosos, a situação da educação superior possui outros contornos. Somente a partir de 1808, com a chegada da família real ao Brasil é que começaram a florescer escolas de ensino superior no Brasil sem, no entanto, constituírem-se

⁴ A abordagem relacionada à estratégia como prática e o papel da comunicação organizacional desenvolvida aqui está pautada em trabalho desenvolvido por Natália Rese, Diego Iturriet Dias Canhada e Adriana Casalli, publicado na revista *Gestão e Sociedade* (2011), referenciado neste trabalho.

em universidades – compreendidas como “comunidade (mais ou menos) autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de um determinado número de disciplinas em um nível superior” (CHARLES e VERGER, 1996 apud MENDONÇA, 2000). O surgimento das universidades no Brasil deu-se de forma tardia (MENDONÇA, 2000), iniciando em 1920 com o nascimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A educação básica, por sua vez já se iniciou no Brasil colônia, a cargo dos jesuítas, “vis a vis à modernidade europeia, estabeleceu-se a herança cultural ibérica por meio da Igreja Católica com a chegada da Ordem dos Jesuítas, em 1549, que chegou sob a inspiração da Contra Reforma, foi responsável pela catequização indígena e pela educação da elite colonizadora” (OLIVEIRA, 2004, p. 946). Mesmo com a expulsão dos jesuítas do Brasil nos idos de 1700, a sua forma de ensino e as características da educação jesuítica permaneceram no país: “os mesmos objetivos, os mesmos métodos, a permanência do apelo à autoridade e à disciplina; o combate à originalidade, à iniciativa e à criação individual” (OLIVEIRA, 2004, p. 947), características que se perpetuam nos processos de ensino-aprendizagem no Brasil até hoje e que ainda são motivo de debates e discussões (ANASTASIOU e ALVES, 2005). Deve-se considerar, porém, que a expulsão dos jesuítas do Brasil, em 1759, extingue “o único “sistema” de educação do Vice-Reinado do Brasil” (OLIVEIRA, 2004, p. 946), gerando assim um retrocesso no processo de implantação de um “sistema” educacional no país.

Esse caráter diferenciado entre a “educação de classe dominante (escolas secundárias acadêmicas e escolas superiores) e a educação do povo (escola primária e escola profissional)” (OLIVEIRA, 2004, p. 949), historicamente construído, permaneceu no Brasil até a Revolução de 1930, apesar de avanços e retrocessos contínuos até esse período. Durante grande parte desse período em que o caráter dual entre educação básica e superior esteve presente a estrutura geral do ensino no Brasil pode ser descrita da seguinte forma:

(...) o poder central encarregou-se do ensino superior em todo o País e os demais níveis ficaram a cargo das províncias – com exceção do Colégio Pedro II, nomeado em homenagem ao nosso segundo governante imperial, que deveria servir de modelo às escolas provinciais. A carência de recursos e a falta de interesse das elites regionais impediram a organização de uma rede eficiente de escolas. No balanço final, o ensino secundário foi assumido, em geral, pela iniciativa particular, especialmente pela Igreja. O ensino primário, novamente, ficou abandonado (OLIVEIRA, 2004, p. 948).

Em um país pautado em um modelo agroexportador, em que a segmentação social dava-se basicamente entre duas classes – a dos abastados e a da massa trabalhadora – a educação ficou por muito tempo em segundo plano e subordinada aos interesses do governo. As rupturas e mudanças só começaram a partir da ascensão de camadas médias na população

que começaram a pressionar por essas mudanças. Até aí as políticas públicas controlavam a educação em benefício do alcance das necessidades das elites, que também respondiam pelo Poder do Estado. Florestan Fernandes (FERNANDES, 1995, p. 194-195) coloca que “para as elites das classes dominantes, o que era importante, o que era funcional, era deseducar, não educar; educar os filhos das elites e deseducar a massa; manter a massa fora da escola ou então colocar a massa dentro da escola como futura mão-de-obra, qualificada ou semiquificada, de vários graus de desenvolvimento econômico”. Oliveira (2004) discute a questão nos seguintes termos:

Nos quatro séculos de predomínio da economia agroexportadora, a educação brasileira voltou-se exclusivamente à formação das camadas superiores, no intuito de prepará-las para as atividades político-burocráticas e das profissões liberais, a partir de um ensino humanístico e elitista – quase sempre a cargo ou sob influência da “iniciativa privada” religiosa. (...) No entanto, a gradual substituição de um modelo econômico exclusivamente agrário-exportador por um parcialmente urbano-industrial, em concomitância ao colapso do liberalismo ocidental e ao fortalecimento das variadas manifestações de totalitarismo, acarretará na cisão oligárquica da República Velha e no advento da Revolução de 30. O incremento da industrialização, a crescente urbanização e a introdução de um contingente cada vez maior de estratos médios e populares vão resultar na transformação da demanda social pela educação, que organizada em distintos movimentos políticos, reclama a organização de um sistema nacional de ensino (OLIVEIRA, 2004, p. 953).

Oliveira (2004) esclarece ainda que:

No entanto, em todos estes momentos históricos irá predominar a assistência ao ensino das elites e o despropósito com a universalização da educação popular, condição necessária para a consolidação da democracia brasileira. Somente na década de 1990, durante os dois governos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, é que o desenvolvimento do ensino fundamental será estimulado a ampliar de forma efetiva as oportunidades de acesso, ainda que em termos qualitativos continue a demandar esforços significativos – sem contar os desafios que significam o baixo atendimento na educação infantil e a difícil questão do ensino médio, principalmente na rede pública, que não consegue preparar seus alunos para o ingresso universitário (OLIVEIRA, 2004, p. 954).

Esse processo conflituoso de formação das instituições educacionais evidencia a complexidade do campo e também a recente importância que se tem dado ao tema. Além disso, conforme os excertos acima evidenciaram, o “sistema” educacional brasileiro levou também muito tempo para exibir uma forma organizada. A partir do momento em que surge esse pensamento de um “sistema educacional organizado”, pode-se começar a discutir também uma área que adquire importância: a administração da educação, marginalizada tanto nas áreas da educação quanto na da administração. Deve-se imaginar, ainda, diante dos

delineamentos feitos nas seções anteriores, que a questão da governança no campo da educação é também uma questão de discussão contemporânea e parece ser um conceito em construção, o que motiva e desafia estudos futuros.

É necessário esclarecer que não é privilégio da área de organizações pensar e discutir a administração da educação, fato que exige que se contextualize essa interface administração-educação. De forma geral, os estudos sob a ótica da Educação que abordam a questão da Administração da Educação questionam em grande parte a visão tradicional taylorista da administração e que de outra forma aproximam-se da concepção que se tem de que as organizações podem ser compreendidas a partir da ótica das práticas sociais. Muitas vezes, os debates a respeito da Administração da Educação na área específica da educação vinculam a questão administrativa à democratização do País e da educação. É fato que historicamente (conforme já se vem argumentando ao longo do texto) a educação começa a ser levada a sério no Brasil a partir da redemocratização do País, a partir da constituição de 1988 e consolida-se em 1996, a partir da elaboração das Leis de Diretrizes e Bases da Educação. A partir disso a educação passa a ser vista como grande aliada da construção da democracia no Brasil e parte do processo da reforma administrativa iniciada no Brasil neste período, dentro da concepção da Nova Gestão Pública. Isso posto, sob a ótica da área da educação, a administração é discutida a partir das práticas que a vinculam ao desenvolvimento da democracia no País e tratam desta mudança de meados da década de 1990 como uma clara vinculação a interesses neoliberais de privatização da educação (LUCE, 1987; WITTMANN, 1987; CASTRO, WERLE, 2004).

A Administração da Educação, no campo dos estudos educacionais, configura-se como uma disciplina específica e que se consolida no Brasil com a criação de um periódico que veicula estudos voltados para este campo, a Revista Brasileira de Administração da Educação. Embora por muito tempo marginalizada diante de disciplinas como História da Educação, Sociologia da Educação e Didática, e também sem produções significativas que a fizessem figurar como disciplina relevante, a Administração da Educação, a partir dos anos de 1980, começou a tornar-se importante, principalmente pelo surgimento da Revista Brasileira de Administração da Educação (PEREIRA e ANDRADE, 2005).

Com relação à disciplina e sua vinculação ao campo específico da administração Pereira e Andrade (2005) afirmam que:

Pouco prestigiosa e praticamente marginal no âmbito das faculdades de economia e administração, a produção em Administração da Educação no Brasil resulta, em geral, do trabalho de agentes de reduzidos capitais

culturais (...). Disso decorre que significativa parcela da produção é feita sob a tónica quer de enfoques técnicos e quantitativos, quer de prescrições práticas advindas das teorias da administração de empresas (...) (PEREIRA e ANDRADE, 2005, p. 1406).

Esclarece-se, a partir do excerto acima, que ao falar de capital cultural os autores referem-se aos agentes que buscam a acumulação do capital científico (inclinados ao desenvolvimento teórico) e aos agentes que buscam a acumulação do capital institucional (inclinados ao desenvolvimento prático). Diante disto, Pereira e Andrade (2005) criticam duramente os trabalhos produzidos na área de administração e economia sobre a Administração da Educação, dotando-os de caráter superficial e irrelevante. Deve-se reconhecer, no entanto, que as ciências da administração por muito tempo sofreram (e ainda sofrem) dessa superficialidade, consequência fundamental da baixa taxa de pesquisas desenvolvidas no Brasil e do foco na formação de administradores dentro de uma lógica tecnicista e desvinculada do processo de construção científica (NICOLINI, 2003).

Assim, se por um lado dentro da área da Educação a disciplina de Administração da Educação não era de reconhecida importância, também não dava conta dela a área da Administração. Não se pode afirmar, contudo, que atualmente a Administração preocupe-se com a área da Administração da Educação (exceto com alguns trabalhos pontuais), mas percebe-se um movimento que inicia um pensar sobre o próprio ensino de administração, principalmente com o surgimento de uma área específica, em 2001, no EnANPAD, sobre Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Acredita-se ainda que as abordagens para entender organizações que vêm sendo estudadas, fundadas em diferentes abordagens da sociologia, podem permitir à área da Administração uma compreensão maior e possível da Administração da Educação e ela se apresenta como uma área desafiadora para os estudos organizacionais, sob o ponto de vista do que se discute aqui.

2.4 Entrelaçamento dos conceitos teóricos – Governança-como-prática: por uma perspectiva da governança sob o olhar da prática social

A definição de Ezzamel e Reed (2008) para o conceito de governança como um “código de múltiplas cores” parece bastante apropriado. Na perspectiva dos autores, essa “multiplicidade” reflete a possibilidade de compreender a complexidade que envolve as questões de governança. No entanto, a partir das severas críticas de Donaldson (2012) a respeito da falha epistemológica que está no bojo da teoria da governança, do reconhecimento de Daily e Canella (2003) em uma edição especial sobre governança do *Academy of*

Management Review da necessidade de avanços teóricos sobre o assunto, além de outras tantas críticas que revelam a preocupação excessivamente racional-funcional dos “modelos” normativos da governança, bem como o consequente descaso com a prática que envolve o fenômeno (DAVIS, 2005; GOSHAL, MORAN, 1996; PERROW, 1996; DALTON, DAILY, CERTO, ROENGPITYA, 2003; GUILLEN, 2001; ROY, 1997), é possível refletir e torna-se oportuna a abertura da discussão de novas bases para a compreensão da governança organizacional.

Neste sentido acredita-se que a teoria da prática pode fazer uma contribuição relevante para o desenvolvimento da pesquisa em governança.

Uma primeira discussão que se pode delinear a partir da teoria da prática é sobre a compreensão a respeito da natureza dos sujeitos humanos. A Teoria da Agência, a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Governança Pública parecem compartilhar (conforme já discutido) dos pressupostos da racionalidade limitada e da maximização dos interesses individuais pelos sujeitos que atuam oportunisticamente. A partir da perspectiva da prática social (e de uma noção giddensiana) os sujeitos são, em primeiro lugar, dotados de **capacidade de agência**, o que significa dizer que eles são capazes de agir e intervir nas situações da vida social e sem essa ação do sujeito o rumo da situação poderia ter sido outro. Em segundo lugar, os sujeitos possuem **capacidade cognoscitiva**, ou seja, possuem conhecimento sobre a situação de ação e este conhecimento pode estar atrelado a uma consciência prática (relacionada ao conhecimento tácito, não verbalizado, de domínio interno do sujeito, o qual ele não é capaz de expressar) ou de uma consciência discursiva (relacionado ao conhecimento tangível, que o sujeito é capaz de expressar em palavras). A atuação destes sujeitos é **reflexiva**, ou seja, eles monitoram suas ações reflexivamente de modo a manter o fluxo e a continuidade da vida social ou da situação em que estão inseridos. Um quarto elemento importante é a **intencionalidade** dos sujeitos, o que significa dizer que seus atos são baseados em uma intenção sobre o que acredita, sobre a forma como a situação será delineada e o desfecho que ela alcançará. Assim, diante de qualquer situação os sujeitos não são passivos, eles são capazes de ler, interpretar e quando encenam o seu cotidiano atuam de forma ativa na reprodução e/ou modificação da estrutura apresentada (DE LAVILLE, MONOUD, 2003).

Sendo assim, uma consequência importante para o conceito de governança é que qualquer estrutura de regras ou normas não é estática diante do comportamento do agente – sujeito dotado de todas as características anteriores. É o sujeito, por meio de suas ações que dá significado, vida e dinâmica às estruturas, fazendo assim a sua reprodução ou ainda a sua

mudança. Tem-se, de certo, uma possível explicação para o distanciamento da teoria de governança normativa daquilo que efetivamente ocorre na prática: ao considerar os pressupostos da natureza humana como o oportunismo e o autointeresse e modelar toda uma estrutura de regras para constranger comportamentos considerados negativos para a eficiência econômica, as teorias de base racionalista da governança desconsideram qualquer capacidade de agência dos sujeitos, pressupondo que os mecanismos normativos são capazes de impedir o comportamento indesejado.

Um segundo aspecto importante refere-se ao próprio conceito de governança. Pelas teorias que trabalham tradicionalmente o conceito de governança, esta é entendida como uma estrutura de normas que regulam e normatizam o comportamento de indivíduos em relações de diferença de propriedade, em transações e negociações, em relações de poder, buscando fazer com que esses indivíduos atuem de acordo com os interesses dos proprietários do capital, em nome da eficiência econômica, em nome de um interesse principal. A governança pretensamente normatiza essas relações e leva ao alcance do resultado economicamente eficiente – sempre considerando os pressupostos da natureza humana descritos acima. Ora, ao considerar os sujeitos como ativos, dotados de capacidade de agência, o entendimento descrito logo acima acerca do que seja governança fica incoerente. Diante da proposta em discussão aqui, o entendimento de governança aproxima-se muito do que Ezzamel e Reed (2008, p. 608) apresentam como o entendimento institucional de governança: “conjunto frouxamente acoplado [*loosely coupled*] de ‘mecanismos para gerir’, que vitalmente ajudam as organizações por conter as tensões e as contradições endêmicas entre os direcionamentos para a eficiência técnica e a necessidade de legitimidade simbólica, simultaneamente”. Ao mesmo tempo, propõe-se que a governança seja compreendida como uma **estrutura**, no sentido giddensiano, com sua propriedade de dualidade. Giddens (2003) compreende estrutura como “regras e recursos [estrutura], ou conjuntos de relações de transformação [estruturas], organizados como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 29). As regras, por sua vez são os “procedimentos metódicos” da interação social, enquanto que os recursos “se referem aos modos pelos quais as relações transformadoras são realmente incorporadas à produção e reprodução das práticas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 21). Neste sentido, a governança pode ser compreendida como uma estrutura, contendo regras e recursos que condicionam determinada interação no âmbito das organizações. No entanto, considerando a propriedade da dualidade da estrutura, a governança não só condiciona e permite a reprodução da ordem como pode ser transformada pelos sujeitos nos momentos de interação e ação.

Uma terceira questão que parece relevante diz respeito à noção de **ordem**. As Teorias da Agência, Custos de Transação e Governança Pública trabalham com o tripé ordem, conflitos e ganhos mútuos, entendendo que a governança – normativa e prescritiva, conforme é compreendida – é o meio pelo qual se pode alcançar a **ordem**, evitando que os **conflitos** de interesses entre as partes possam manifestar atitudes oportunistas, acabando com a possibilidade de **ganhos mútuos**. A noção de ordem para a perspectiva estruturacionista da prática social é relevantemente diferente: a ordem social é mantida por meio das práticas sociais, que guardam em si a regularidade da vida social e na sua realização cotidiana são capazes de reproduzir a ordem necessária à manutenção da vida social e da segurança ontológica dos sujeitos, a respeito do que está por vir e de como comportar-se diante das situações que se apresentam.

Um quarto aspecto diz respeito ao papel das instituições nas diferentes teorias. Nas teorias tradicionais de abordagem do conceito de governança, as instituições – mercado, Estado, agências, tribunais de arbitragem, tribunais legais, leis, normas – são compreendidas exclusivamente como constrangedoras de comportamentos nocivos com relação à eficiência econômica e aos direitos de propriedade, agindo em forma de sanções para com estes comportamentos. Na teoria da prática social, o papel das instituições é ampliado, indo na direção do novo-institucionalismo:

John Meyer e Brian Rowan (1977) abraçaram a visão de instituições como complexos de regras culturais. No entanto, em sua formulação, nem todas as regras culturais são suporte de organizações. Seguindo a liderança de Berger, (...) Meyer e Rowan destacam a importância das crenças que são “racionalizadas” – formuladas de forma que especificam o *design* de procedimentos para atingir objetivos específicos. A engenharia da racionalização inclui profissões, estados-nação, e mídia de massa, cujos esforços suportam o desenvolvimento de um grande número e mais tipos de organizações. Organizações não são simplesmente o produto de maior sofisticação técnica, como já foi discutido, ou ainda de maior complexidade de padrões relacionais, mas o resultado do aumento da racionalização de regras culturais, que proporcionam uma base independente para sua construção. Meyer e Rowan enfatizam o impacto nas formas organizacionais das mudanças do amplo ambiente institucional. / Embora Meyer e Rowan tenham desenvolvido a parte macro do argumento, Lynne Zucker (uma estudante de Meyer) enfatizou as micro fundações de instituições (...). Ela destacou o poder das crenças cognitivas para ancorar o comportamento: “conhecimento social, uma vez institucionalizado existe como fato, como parte da realidade objetiva, e pode ser transmitido diretamente nessa base” (...). / Outras contribuições influentes logo após, por DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Scott (1983b), elaboradas na perspectiva macro (ambiental), que se tornou a ênfase dominante no trabalho sociológico. DiMaggio e Powell distinguem três importantes mecanismos – coercitivo, mimético e normativo – pelos quais os efeitos institucionais são difundidos no campo organizacional e enfatizam o isomorfismo estrutural (similaridade)

como uma importante consequência, tanto do processo competitivo quanto institucional. Meyer e Scott propuseram que todas as organizações são moldadas tanto por forças técnicas quanto institucionais, que alguns tipos de organizações são mais fortemente influenciadas por um que pelo outro. Ambos os autores identificam o “campo” organizacional ou setor como um novo nível de análise particularmente adequado ao estudo dos processos institucionais. Os campos organizacionais ajudam a limitar os ambientes dentro dos quais os processos institucionais operam (SCOTT, 2008, p. 43. *Tradução livre*)

Percebe-se neste excerto a discussão dos três pilares institucionais: regulativo, normativo e cultural-cognitivo, o que expande a noção coercitiva e normativa para algo baseado no nível micro de análise e do desempenho ativo dos sujeitos.

Como quinto aspecto a ser discutido está a falácia naturalística e a falha epistemológica, apontadas como inerentes às teorias da governança mencionadas aqui. Com vistas à superação destes pontos críticos propõe-se tratar, com base nos outros cinco pontos apresentados até aqui, o conceito de governança de forma diferente, com base na teoria da prática social, o que pede (a) uma desvinculação do entendimento de governança das bases normativas e prescritivas; (b) a reconsideração do papel do sujeito; (c) uma mudança acerca da noção de ordem; (d) uma reorientação ontológica e epistemológica para reconhecer que a realidade é socialmente construída por sujeitos ativos, dotados de capacidade cognoscitiva. Propõe-se, diante disto que a governança seja entendida como **governança-como-prática**.

Uma definição constitutivo-operacional da governança-como-prática. Para iniciar o reposicionamento do conceito de governança conforme ele é compreendido neste trabalho, apresenta-se um apropriado excerto de Alfred Chandler, que clarifica a proeminência do fenômeno organizacional:

O tema proposto aqui é de que o empreendimento de negócio moderno tomou o lugar dos mecanismos de mercado na coordenação das atividades da economia e na alocação de seus recursos. Em muitos setores da economia a mão visível da gestão reposicionou o que Adam Smith referenciou como a mão invisível das forças de mercado. O mercado continua sendo o gerador da demanda por bens e serviços, mas o empreendimento de negócio moderno tomou as funções de coordenar os fluxos de bens por meio dos processos de produção e distribuição existentes, e da alocação de fundos e pessoas para a produção e distribuição futuros. Tendo o empreendimento de negócio moderno adquirido as funções que até agora estavam com o mercado, ele tornou-se a instituição mais poderosa na economia da América, e os seus gestores, o grupo mais influente dos tomadores de decisões econômicas. O surgimento do empreendimento de negócios modernos nos Estados Unidos, no entanto, veio com o capitalismo gerencial. (CHANDLER, 1977, p. 1. *Tradução livre*).

Não só nos EUA, como em todo o mundo globalizado, as organizações de negócios (bem como as organizações de outra natureza – governamentais, terceiro setor etc.) tornaram-se um componente indissociável e inquestionável da vida humana.

Há que se questionar: por que as organizações surgem? Essa é a indagação de muitos dos teóricos das organizações e cada um deles constrói a sua resposta para a questão, tal qual foi a discussão para as Teorias da Agência e dos Custos de Transação anteriormente expostas, cuja resposta ao surgimento organizacional reside na questão econômica e eficiente, orquestrada pelas organizações. Como as organizações se mantêm também tem sido uma questão relevante nos estudos organizacionais, e as respostas vão desde questões adaptativas até atendimento de demandas por legitimidade.

É neste seara da manutenção organizacional que a construção da proposta de reposicionamento do conceito de governança deste trabalho se insere: tal qual os sistemas sociais se mantêm a partir da sua estrutura social, propõe-se que a governança é, para as organizações, tal estrutura. Assim, esclarecidos os pressupostos e intenções do trabalho, entende-se por governança uma estrutura capaz de conferir durabilidade à vida organizacional. Este entendimento tem algumas implicações, conforme se descreve a seguir:

- a) Por estrutura entende-se, no sentido giddensiano, regras e recursos que condicionam a vida organizacional. A governança guarda, portanto, como propriedade estrutural a dualidade, a partir da qual constrange e possibilita a criação da rotina organização. A permanência da organização dá-se, assim, pela existência desta estrutura de governança que delimita as regras, os recursos, as ações e as relações que constituem a vida organizacional.
- b) A governança, como estrutura, é produzida e reproduzida por meio das práticas. Neste sentido ela não é estática, porém dinâmica, levada a cabo pelas ações dos sujeitos ativos na sua atividade cotidiana. Várias são as práticas organizacionais que sustentam a estrutura: a estratégia e os relacionamentos parecem ser algumas das principais práticas que permitem perpetuar a organização como tal.
- c) A ordem, pelas tradicionais teorias de governança, emana dos princípios normativos em si. Neste estudo aparece como produto da aquiescência das expectativas normativas mútuas pautadas no conhecimento compartilhado, nas estruturas simbólicas e na cognição coletiva, socialmente compartilhados, que dão sentido à ação dos sujeitos (RECKWITZ, 2002).

- d) Compreender a governança assim exige tratar de um todo complexo de relações que envolve o nível macro das relações institucionais condicionantes desta estrutura; o nível da organização e das práticas rotinizadas e; o nível micro das atividades dos sujeitos em ação e interação. A governança como estrutura envolve este todo e compreendê-la é voltar os olhares para este mundo.
- e) A governança como estrutura nos dá espaço ainda para a compreensão dos resultados diferenciados alcançados por diferentes organizações, sendo as práticas o lugar da produção e reprodução da estrutura de governança. Elas são, então, o lugar de criação da identidade de cada organização e a configuração delas pode explicar o resultado único de cada uma, tal qual as práticas de cada sociedade ajudam a compreender o todo cultural de cada uma.

Diante disso, governança neste trabalho é uma estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos. Entender a governança dessa forma permite que se denomine o conceito **governança-como-prática**, como será referenciado a partir de agora para diferenciar a abordagem proposta da ideia tradicional.

O conceito de governança-como-prática pode ser modelado de acordo com a figura a seguir:



Figura 10. Modelagem da relação constitutiva do conceito de governança-como-prática

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Figura 10 apresentada acima é possível entender que a governança-como-prática envolve compreendê-la como produtora e produto de um conjunto de intrincadas relações. Em um primeiro momento é necessário destacar o entendimento acerca da natureza sistêmica das organizações e de que elas estão imersas em um contexto ambiental-institucional (conforme indicação do **número 1** na Figura), o qual influencia as decisões organizacionais, ao mesmo tempo que é influenciado pelos seus resultados. Note-se que a linha pontilhada que delimita o contexto organizacional representa tanto a impossibilidade de uma delimitação clara entre ambiente e organização, quanto a indicação de que o relacionamento entre os dois é constante. Ao mesmo tempo, as caixas que ultrapassam o limite pontilhado de forma clara apontam uma evidente relação com o ambiente externo. Assim, entende-se que a forma como a governança de determinada organização configurar-se-á é influenciada por este contexto e assim reproduz no contexto organizacional os pressupostos ambiental-institucionais em forma de regras, normas e princípios culturalmente aceitos na organização. Isso delineará uma estrutura que condiciona as práticas organizacionais e é também constituída por elas (conforme **número 2** na Figura). As representações dos **números 3, 4, 5, 6, 7 e 8** na Figura são todas compreendidas como práticas capazes de produzir e reproduzir o contexto organizacional, no sentido de que “Uma prática é assim o modo

rotinizado como os corpos se movem, como os objetos são usados, como os sujeitos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é compreendido” (RECKWITZ, 2002, p. 250), e que essas práticas revelam-se nos discursos, nos artefatos, nos comportamentos dos sujeitos e na vida cotidiana da organização. Assim, entende-se que a estrutura de governança condiciona a criação da estratégia organizacional – entendida como algo que as pessoas fazem no seu cotidiano a fim de concretizar a visão e os objetivos organizacionais com vistas aos resultados (pretendidos ou não) – e depende de uma série de outras práticas organizacionais para configurar aquilo que podemos chamar de organização (conforme se pode ver no **número 3** na Figura). A estrutura organizacional, com a hierarquia, o grau de centralização, com a forma de departamentalização, com as relações de poder e autoridade é uma prática que, juntamente com a estratégia, constitui a organização no dia-a-dia (conforme **número 4** na Figura). Os processo e práticas organizacionais, por sua vez, revelam o “como se faz” das tarefas rotineiras que ensejam assim a governança-como-prática (conforme **número 5** na Figura). Os recursos e os relacionamentos (intra e extraorganizacionais) revelam o conteúdo destas práticas com os quais se lida a fim de prover condições para a realização cotidiana (conforme **números 6, 7 e 8** na Figura). Toda essa dinâmica, que parece não ocorrer de forma linear e nem isolada, senão como uma construção cotidiana em que elementos de todas as práticas categorizadas são combinados para configurar a organização como tal e produzir os resultados – sejam eles aqueles planejados formalmente ou aqueles que surgem no percursos do fazer cotidiano – da atividade da organização (conforme **número 9** na Figura).

Descrita a dinâmica da relação proposta acima, é possível compreender o conceito de governança-como-prática como se propõe é toma-lo como um fenômeno multinível, que se dá na inter-relação do macro (ambiental-institucional), do meso (das relações organizacionais) e do micro (nas interações dos sujeitos). É evidente o questionamento sobre as possibilidades de operacionalização do modelo constitutivo, o que se entende produtivo a partir de um olhar qualitativo, guiado por algumas condições e “indicadores”, conforme explicitado na tabela a seguir:

	CONDIÇÃO	DEFINIÇÃO	INDICADORES
1	Contexto Organizacional	O contexto organizacional é composto de todos os elementos que caracterizam a organização, suas relações, sua história, seus processos, sua cultura, seus objetos e artefatos, os sujeitos que a compõem. É o contexto que consegue dar vida e a noção de todo aos elementos discutidos individualmente.	(a) descrição da história da organização. (b) descrição dos eventos marcantes, caracterizados em termos de tempo e espaço. (c) descrição das características organizacionais. (d) descrição da relação entre a organização e seu ambiente. (e) descrição dos sujeitos-chave no desenvolvimento das atividades organizacionais.

2	Governança-como-prática	Estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos.	<p>(a) identificação do conjunto de leis, normas e regras que influenciam a organização.</p> <p>(b) identificação dos principais grupos de interesse internos e externos à organização.</p> <p>(c) identificação das principais relações que sustentam o cotidiano organizacional.</p> <p>(d) identificação dos principais recursos dos quais a organização depende.</p> <p>(e) identificação do discurso organizacional sobre como governa todos estes aspectos.</p>
3	Estratégia Organizacional	Definição de produtos e mercados de atuação da organização, a partir da qual seus membros dão sentido projetivo e orientativo para delinear estruturas de ação. Entendida como uma prática, possui dimensões racional-administrativa, discursivas e episódicas que assumem relevância no cotidiano do fazer estratégia.	<p>(a) identificação dos produtos/serviços da organização.</p> <p>(b) identificação do mercado ou escopo de atuação da organização.</p> <p>(c) identificação da articulação das definições acima com a intenção organizacional.</p> <p>(d) identificação dos movimentos e modificações de conteúdo estratégico da organização.</p> <p>(e) identificação dos discursos organizacionais acerca da estratégia.</p> <p>(f) identificação dos episódios do fazer estratégia.</p> <p>(g) identificação das “ferramentas” utilizadas no fazer estratégia.</p> <p>(e) identificação dos praticantes-chave da estratégia organizacional.</p>
4	Estrutura Organizacional	Desenho da organização que engloba como os processos são organizados e os recursos utilizados a fim de se buscar o alcance dos resultados pretendidos e de colocar a estratégia em ação. Sob a perspectiva da prática, a estrutura é compreendida a partir do complexo de atividades que constroem a organização em seu cotidiano.	<p>(a) descrição do organograma da organização.</p> <p>(b) definição dos papéis na organização.</p> <p>(c) descrição da cadeia de comando, autoridade e poder.</p> <p>(d) grau de hierarquia e centralização.</p>
5	Processos e Práticas Organizacionais	Formas de fazer e desenvolver operacionalmente as atividades organizacionais que revelam o “como se faz” da organização e sustentam o cotidiano organizacional, produzindo e reproduzindo esta realidade.	<p>(a) mapear as atividades organizacionais.</p> <p>(b) identificar as ferramentas utilizadas no cotidiano.</p> <p>(c) identificar os discursos e narrativas que sustentam a produção e a reprodução da organização.</p> <p>(d) identificar o “como se faz” da organização em seus processos-chave.</p>
6	Recursos Organizacionais	São insumos tangíveis (capital, matéria-prima, infraestrutura, pessoas) e intangíveis (conhecimento, legitimidade, marca) que permitem à organização transformar (via processos e práticas) sua intenção (manifestada por meio da estratégia) em resultados (pretendidos ou não).	<p>(a) mapear os recursos tangíveis da organização, de acordo com a sua natureza produtiva.</p> <p>(b) mapear os recursos intangíveis da organização, de acordo com suas características distintivas.</p> <p>(c) relacionar os recursos a práticas e processos da organização.</p>

7	Relacionamentos Organizacionais (intra e interorganizacionais)	Práticas que interligam as organizações a outras organizações das quais dependem tanto para a obtenção de recursos como para obtenção de legitimidade. Estes relacionamentos conectam as organizações ao seu ambiente externo e são fundamentais para a concepção de governança de cada organização, dado que a estrutura de regras e recursos da organização preocupa-se fundamentalmente com os tipos de relações que ocorrem a partir da organização.	(a) identificar os grupos de interesse da organização e na organização. (b) relacionar recursos aos grupos de interesse. (c) identificar os acordos, parcerias e relacionamentos que a organização possui.
8	Relacionamentos Intra-Organizacionais	Práticas interacionais que ocorrem dentro da organização entre sujeitos e/ou grupos com o objetivo de sustentar o cotidiano organizacional.	(a) identificar as práticas episódicas da organização. (b) identificar sujeitos e/ou grupos foco dos relacionamentos nas organizações.
9	Resultados Organizacionais	Construto multidimensional (econômico, social, político etc.) que abrange o alcance de resultados pretendidos ou não pela organização, os quais são fruto do esforço organizacional para fazer acontecer seus propósitos e que refletem a natureza propositada de todas as organizações.	(a) identificar os resultados econômico-financeiros da organização (ou que expressem sua lógica racional-legal). (b) identificar os resultados sociais. (c) identificar os resultados políticos. (d) inter-relacionar esses resultados a partir das dimensões produtoras dos mesmos.

Quadro 8. Indicadores Operacionais das Condições da Modelagem Constitutiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Partindo do Quadro acima, há que se compreender a organização sob a perspectiva da prática de modo a abrir espaço para uma cadeia complexa de inter-relações. Essa complexidade exige um olhar essencialmente qualitativo, ao mesmo tempo que exige uma sistematização precisa dos dados, a fim de que se possa obter observações e considerações efetivas sobre o contexto organizacional. Defende-se ainda que a combinação das características organizacionais constitua identidades únicas, capazes de conferir a cada organização sua unicidade. Ao mesmo tempo, considerando que as organizações estão imersas em campos e em contextos sociais, econômicos, políticos e legais que podem ajudar a moldar sua governança-como-prática, sugerindo linhas que de certa forma homogeneizam suas práticas, entende-se ser possível que as organizações apresentem-se em termos de configurações, relacionadas a certos resultados, que podem ser captadas a partir de análises qualitativas sistemáticas, como é o caso das metodologias configuracionais, como por exemplo, o QCA – *Qualitative Comparative Analysis*, que permite captar, de forma relevantemente sistematizada, a dimensão rotinizada, incorporada à organização e ao campo organizacional a que ela pertence.

3 METODOLOGIA

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

A pesquisa pauta-se no seguinte problema, enunciado na introdução do trabalho: *Como se configuram os fatores que têm condicionado os resultados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, no Brasil, considerando este processo a partir do entendimento da governança como uma prática social?*

Desse problema e dos objetivos delineados na introdução, surgem as perguntas de pesquisa expostas na seção seguinte.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais os elementos que compõem a estratégia organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, do Brasil?
2. Quais os elementos que compõem a estrutura organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, do Brasil?
3. Quais as práticas de governança organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, do Brasil?
4. Quais as práticas organizacionais dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, do Brasil?
5. Qual a percepção dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado do Brasil, a respeito da governança sistêmica?
6. Como se configura o ambiente organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado, do Brasil?
7. Como se configuram as condições levantadas nos objetivos de 1 a 6 para condicionar os resultados alcançados pelos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado do Brasil, considerando este processo a partir do entendimento da governança como uma prática social?

3.1.2 Categorias de análise

As categorias de análise constituem as “variáveis” dos estudos qualitativos. Para Creswell (2007, p. 106), “Uma variável refere-se a uma característica ou a um atributo de uma pessoa ou organização, pode ser mensurada ou observada e varia entre as pessoas ou as organizações que estão sendo estudadas”. Nesse sentido as categorias de análise podem ser definidas também em termos de construto, “que transmite mais a conotação de uma ideia abstrata do que de um termo especificamente definido” (CRESWELL, 2007, p. 106) de um conceito utilizado para se definir o que se deseja pesquisar e observar na organização. Além disso,

Para realizar qualquer pesquisa no campo das relações sociais, devemos estar aptos a observar construtos que desejamos estudar. Construtos são abstrações que os cientistas sociais consideram nas suas teorias, tais como “status social”, “poder”, “inteligência”. Frequentemente, devemos não só estar aptos a observar construtos, mas também medi-los (...). Para medir um construto, precisamos primeiramente identificar uma variável que represente, de maneira mais correta, a abstração. (SELLTIZ, WRIGHTSMANN, COOK, 1987, p. 1).

A citação acima expõe a necessidade de se evidenciar as categorias de análise e defini-las com clareza para o desenvolvimento dos estudos científicos na área das ciências sociais.

Tendo definido as questões que orientam a pesquisa, surgem daí as categorias de análise do estudo, conforme apresentado na Figura 10 (p. 98), reproduzida a seguir:



Partindo da representação acima, a seguir serão definidas as categorias de análise delineadas na Figura 10 (p. 98 e reproduzida anteriormente), considerando o entendimento de uma relação estruturante entre a dimensão institucional e a dimensão organizacional e o papel preponderante da governança como elemento estruturante.

3.1.3 Definição das Categorias de Análise (DC e DO)

A definição das categorias de análise apresentadas estão pautadas no Quadro 8 (p. 101) em que se apresenta uma proposta para operacionalização dos conceitos em análise. Assim, as categorias de análise referem-se às “condições” em investigação, delineadas na Figura 10 (p. 98). Importante salientar ainda que a operacionalização de cada uma destas categorias-condições está lastreada também nos APÊNDICE 2 (p. 297); APÊNDICE 3 (p. 298); APÊNDICE 4 (p. 300); APÊNDICE 5 (p. 302); APÊNDICE 6 (p. 304); APÊNDICE 7 (p. 305); APÊNDICE 8 (p. 306).

1. Governança-como-prática

Definição Constitutiva. Estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos.

Definição Operacional. Esta categoria de análise é investigada a partir da percepção de como se constitui o sistema de governança em relação à sua influência nas práticas e atividades organizacionais. No questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 287), as questões 7, 10, 11, 12, 33, 34, 35 dão suporte para a compreensão desta condição, que pode admitir uma das três categorias: restritiva, mediativa ou permissiva (ver APÊNDICE 2, p. 297).

2. Estratégia Organizacional

Definição Constitutiva. A estratégia organizacional pode ser compreendida a partir de três dimensões: conteúdo, processo e práticas. Assim, a dimensão conteúdo da estratégia trata da definição de produtos e mercados/públicos para os quais uma organização irá direcionar seus esforços; a dimensão do processo diz respeito a como ela será formulada e implementada para conseguir atender às definições de produtos e mercados/públicos; a dimensão da prática trabalha com a ideia de que são as pessoas – executivos, gerentes e demais praticantes – que fazem a estratégia acontecer em um processo recursivo de produção e reprodução da realidade organizacional e a estratégia dá sentido para a ação organizacional.

Definição Operacional. Esta categoria de análise é investigada a partir da Proposta do Programa, apresentada nos documentos e relatórios da Capes, nos quais o Programa declara formalmente suas intenções, objetivos e práticas. Ao mesmo tempo, no questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 287), as questões 7, 8, 9, 18, 19, 22, 23, 24 dão suporte para a compreensão desta condição, que pode admitir uma das três categorias: focada, diferenciada e ampliada (ver APÊNDICE 2, p. 297).

3. Estrutura Organizacional.

Definição Constitutiva. Para desenvolver esta definição, parte-se do que Mintzberg (2008) define para estrutura organizacional: “A estrutura organizacional de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. (...) Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização” (MINTZBERG, 2008, p. 12-13). No entanto, face ao entendimento de estrutura apresentado por Giddens (2003) (“regras e recursos [estrutura], ou conjuntos de relações de transformação [estruturas], organizados como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 29)), bem como à natureza do conceito de governança-como-prática, apresentado anteriormente, e à perspectiva da prática social que fundamenta este trabalho, entende-se que o conceito de estrutura precisa ser expandido, no seguinte sentido: a estrutura organizacional constitui-se na maneira pela qual o trabalho é dividido em atividades, distribuídas entre os sujeitos que representam seus papéis (formais e informais) no interior das organizações, sustentada por regras e recursos que orientam as relações de produção e reprodução da vida organizacional. Nesse sentido do entendimento de estrutura, o lugar principal é atribuído aos sujeitos, aqueles que, por meio de suas atividades consolidadas por intermédio das práticas organizacionais, dão vida à organização, sustentam sua identidade e criam o espaço para as relações de poder, coalizões, aquiescência, resistência e criatividade a respeito da produção da vida organizacional. É por esse motivo que na Figura 10 (p. 98) a condição de análise “Estrutura Organizacional” vem identificada com a dimensão da prática, apresentada no parêntese abaixo do título da condição de análise.

Definição Operacional. Esta categoria de análise é investigada a partir das narrativas dos sujeitos dos Programas a respeito de como ocorre a divisão das tarefas e responsabilidades entre os praticantes. Isso também é visto na narrativa desenvolvida na Proposta do Programa apresentada nos documentos e relatórios da Capes. No questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 287), as questões 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29 dão suporte para

a compreensão desta condição, que pode admitir uma das três categorias: centralizada, participativa e cogerida (ver APÊNDICE 2, p. 297).

4. Processos e Práticas Organizacionais

Definição Constitutiva. Esta categoria está diretamente ligada ao entendimento de estratégia nesta pesquisa, pois se entende que a estratégia possui dimensões (conforme já mencionado) de conteúdo, processos e práticas, e resultados. Dessa maneira, os processos e as práticas estão relacionados ao “como se faz” e ao “o que se faz” para fazer acontecer a estratégia organizacional.

Definição Operacional. Dado que é uma categoria vinculada à estratégia organizacional, a operacionalização ocorre conjuntamente com aquela categoria, a partir da Proposta do Programa, apresentada nos documentos e relatórios da Capes, nos quais o Programa declara formalmente suas intenções, objetivos e práticas. Ao mesmo tempo, no questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 287), as questões 7, 8, 9, 18, 19, 22, 23, 24 dão suporte para a compreensão dessa condição. Como ela é uma condição de compreensão contextual, a condição não é enquadrada em categorias para mensuração.

5. Relacionamentos Organizacionais

Definição Constitutiva. A definição de relacionamentos aqui será ampla, sob o entendimento de que “Os relacionamentos organizacionais são recursos de transações, fluxos e conexões relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações. Esses relacionamentos e transações têm tradicionalmente sido um mal necessário para obter o que a organização precisa” (DAFT, 2009, p. 166).

Definição Operacional. Para operacionalizar esta categoria foram consultados os vários relatórios e documentos da Capes referentes às atividades docentes, projetos de pesquisa, proposta do Programa, além de que, no questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 287), as questões 16, 17, 40 dão suporte para a compreensão desta condição, que pode admitir uma das três categorias: baixo grau, médio grau e alto grau. (ver APÊNDICE 2, p. 297).

6. Recursos Organizacionais

Definição Constitutiva. A definição de recursos adotada no trabalho também é bastante ampla, entendendo-se como recursos ativos tangíveis e intangíveis, vinculados à organização e que sustentam a sua capacidade de realização de resultados (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Definição Operacional. Para operacionalizar esta categoria foram consultados os vários relatórios e documentos da Capes referentes às atividades docentes, projetos de

pesquisa, proposta do Programa, além de que, no questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 258), as questões 8, 15, 30, 31, 32 dão suporte para a compreensão desta condição, que pode admitir uma das três categorias: dependente, negociadora e independente (ver APÊNDICE 2, p. 269).

7. Contexto Organizacional

Definição Constitutiva. O contexto organizacional diz respeito à dinâmica interna da organização, em que todas as condições apresentadas anteriormente ganham vida e se inter-relacionam.

Definição Operacional. Dado que esta é uma condição contextual, criada para possibilitar a compreensão das dimensões de respostas apresentadas, ela não foi analisada por meio de categorias no questionário. Ela emerge das narrativas apresentadas no questionário, tanto quanto nos documentos e relatórios Capes, porém não possui indicadores de mensuração.

8. Resultado Organizacional

Definição Constitutiva. Os resultados são compreendidos aqui como o produto da ação organizacional. Considerando que o processo em análise é pautado no entendimento estruturacionista, os resultados precisam ser analisados em duas dimensões: aqueles esperados e aqueles imprevistos. O resultado, portando, é o produto de todo o processo estruturação.

Definição Operacional. Os resultados são avaliados sob duas dimensões: (1) aqueles formalmente alcançados por meio dos conceitos Capes e, (2) a forma como o próprio Programa avalia seu resultado em suas narrativas. No questionário apresentado no APÊNDICE 1 (p. 258), as questões 36, 37, 38, 39 dão suporte para a compreensão desta condição, que pode admitir uma duas categorias: alto desempenho e baixo desempenho (ver APÊNDICE 2, p. 269).

3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Prática Social: a noção de prática social é compreendida a partir da discussão de Cohen (1999): “As práticas sociais podem ser entendidas como procedimentos, métodos ou técnicas hábeis executados apropriadamente pelos agentes sociais (...). Se a vida social se distingue da natureza pelo desempenho das práticas sociais, então a base dessa distinção consiste nas habilidades e recursos requeridos para se desempenhar uma dada prática” (COHEN, 1999, p. 412-413).

Estrutura: a noção de estrutura é compreendida a partir do que estabelece Giddens: estrutura é compreendida como “regras e recursos [estrutura], ou conjuntos de relações de transformação [estruturas], organizados como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 29).

Regras: o entendimento de regras também vem do que descreve Giddens: as regras, em consonância com o pensamento de Garfinkel, subentendem “procedimentos metódicos” de interação social. As regras possuem dois aspectos: (1) relacionado à constituição do significado e (2) relacionado ao sancionamento dos modos de conduta social. As primeiras são aquelas usadas de modo intensivo nas atividades cotidianas e apresentam características de informalidade e são fracamente sancionadas, porém têm uma penetração grande no tecido social e são grandes influenciadoras do processo de estruturação, já que são aceitas pelos sujeitos e reproduzidas em suas práticas. Por outro lado, o segundo tipo de regras são aquelas que já têm uma formulação discursiva, são formalizadas e representam, em caso de quebra, um sancionamento forte.

Recursos: os recursos são assim compreendidos: “se referem aos modos pelos quais as relações transformadoras são realmente incorporadas à produção e reprodução das práticas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 21).

3.2 Delimitação e *Design* da Pesquisa

Partindo do referencial teórico apresentado, do problema de pesquisa, das perguntas de pesquisa e das relações entre as categorias de análise, parte-se para a descrição do delineamento da pesquisa.

Dada a natureza complexa, longitudinal e multinível do problema em questão ele será tratado a partir de uma abordagem multimétodo. Por abordagem multimétodo entende-se a utilização de diferentes métodos de pesquisa para ajudar a compreender o problema em questão, tendo como lógica a ideia de que um método sozinho não é completo, e que dada a natureza complexa da pesquisa social, a utilização de diferentes métodos combinados é capaz de propiciar complementaridade: um método ajuda a superar as deficiências do outro, considerando que seus pontos fortes tornam-se complementares (BREWER, HUNTER, 2006).

Assim, a proposta de pesquisa aqui apresentada procura trabalhar o problema em duas fases: (1) uma fase exploratória e (2) uma fase descritiva. A pesquisa exploratória é descrita por Babbie (1998) como aquela em que se busca conhecer mais sobre o fenômeno em

questão, apresentando objetivos específicos: (1) a satisfação da curiosidade do pesquisador e do desejo de um entendimento melhor do assunto pesquisado; (2) o teste da viabilidade de empreender um estudo mais extenso na área e (3) o desenvolvimento de métodos a serem empregados em um estudo subsequente. Já a pesquisa descritiva procura descrever como os fenômenos ocorrem e descrever relações entre diferentes categorias de análise.

A pesquisa que aqui se apresenta é de natureza essencialmente qualitativa, considerando que a estratégia de pesquisa para a parte descritiva da pesquisa é também essencialmente qualitativa. O entendimento de pesquisa qualitativa, nesse contexto, vai além da distinção comparativa entre qualitativo-quantitativo, em que a primeira deixa de lado as mensurações numéricas enquanto a segunda baseia-se em análises estatísticas e representações numéricas. O entendimento de *pesquisa qualitativa* aqui está vinculado também à questão epistemológica e ontológica, a partir da qual se pressupõe uma natureza da realidade e da possibilidade de conhecimento. Diante disso, o entendimento de pesquisa qualitativa aqui concorda com o exposto por Godoi e Balsini (2006):

Pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (Merriam, 2002). Nesse cenário não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões. Quando muito, pode-se identificar crenças mais ou menos compartilhadas por grupos sociais, ou seja, a cultura, sem pressupor que ela seja uma categoria estática no tempo e no espaço, mas uma categoria analítica em permanente transformação (Sampaio, 2001). (GODOI, BALSINI, 2006, p. 91-92).

Diante disso e definidos o propósito da pesquisa (exploratório e explicativo), a natureza qualitativa, parte-se então para o delineamento do estudo em termos de estratégia de pesquisa utilizada.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa será descrito a partir das duas fases da pesquisa mencionadas acima.

Na **primeira fase exploratória** da pesquisa foram utilizadas as seguintes estratégias de pesquisa: pesquisa documental e estudos de casos.

A *pesquisa documental* “é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos” (SÁ-SILVA,

ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 05). A pesquisa documental permite o acesso a documentos escritos que possibilitam o acesso a dados secundários fundamentais para o processo de pesquisa. Na proposta de pesquisa aqui apresentada, a pesquisa documental adquire considerável relevância pelo fato de que o acesso à base normativo-legal, às políticas, aos projetos e programas educacionais estão documentados e esse material torna-se relevante tanto para o acesso aos dados secundários como para a análise discursiva destes materiais. Neves (1996, p. 03) apresenta a pesquisa documental da seguinte maneira:

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Esse tipo de pesquisa permite o estudo de pessoas a que não temos acesso físico (distantes ou mortas). Além disso, os documentos são uma fonte não-reativa e especialmente propícia para o estudo de longos períodos de tempo.

Percebe-se, diante do excerto descrito acima, portanto, a importância da pesquisa documental para o estudo em questão, considerando que (1) essa estratégia é tida como complementar para o estudo em questão; (2) possibilita o acesso aos registros relacionados a casos que não se pode mais ter o acesso direto e; (3) traz a possibilidade da aproximação longitudinal, característica fundamental para o estudo em questão.

O *estudo de caso*, por sua vez, é de natureza qualitativa também. Yin (2001) propõe uma definição técnica para o estudo de caso afirmando que:

1. *Um estudo de caso é uma investigação empírica que:* investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. 2. *A investigação do estudo de caso* enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Godoy (2006) acrescenta ainda que o estudo de caso qualitativo é uma “descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social)” (GODOY, 2006, p. 119), evidenciando uma preocupação com a compreensão dos processos sociais e não meramente com uma relação entre variáveis.

O estudo de caso, portanto, é relevante para a exploração do campo de pesquisa, com vistas ao aprofundamento das questões de pesquisa, buscando-se várias fontes de evidência e

que tem na triangulação dos dados um ponto importante para garantia da confiabilidade dos dados coletados e das análises desenvolvidas. A triangulação corresponde ao cruzamento de diferentes fontes de evidência, com o objetivo de buscar a confirmação dos resultados encontrados, diminuir a possibilidade de vieses na pesquisa e garantir a confiabilidade dos dados qualitativos (YIN, 2001). A triangulação pode ser (a) de fontes de dados (com as quais se faz a triangulação de dados); (b) de avaliadores diferentes (chamada de triangulação de pesquisadores); (c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação de teoria) e (d) de métodos (chamada de triangulação metodológica) (YIN, 2001). Acrescenta-se ainda que no estudo de caso qualitativo, o pesquisador deve proceder à “constante verificação para assegurar rigor nos estudos qualitativos” (GODOY, 2006, p. 140), considerando que a autora entende por verificação a revisão e confirmação dos achados a fim de garantir sua qualidade investigativa.

Godoy (2006) apresenta a possibilidade de classificação de três tipos de estudos de caso, de acordo com a natureza de seus objetivos. Eles podem ser: (1) **descritivo**, “quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos” (GODOY, 2006, p. 124). Os estudos de caso descritivos geralmente não se guiam ainda por hipóteses pré-estabelecidas nem procuram estabelecer hipóteses genéricas. Além desse, existe o (2) estudo de caso **interpretativo**, que também descreve pormenorizadamente o fenômeno estudado e, além disso, “busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2006, p. 124). Por sua vez, o (3) estudo de caso **avaliativo** possui a preocupação de “gerar dados e informações obtidos de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade de um programa” (GODOY, 2006, p. 125). Para Godoy (2006) esses tipos de objetivos não são excludentes e os três tipos de estudos de caso podem ser concomitantes.

Com relação à indicação de *quando* utilizar a estratégia de pesquisa do estudo de caso, tem-se que:

Os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. Neste sentido, desempenham um importante papel por possibilitar a geração de hipóteses explicativas e a elaboração de teorias, conforme advoga Eisenhardt (1989). Podem ainda trazer importante contribuição quando a intenção do pesquisador não é explorar casos típicos, mas examinar casos extremos ou pouco usuais, os quais podem ser especialmente reveladores. (GODOY, 2006, p. 128).

Acredita-se, portanto, que o estudo de caso, na presente pesquisa aplica-se principalmente pelo primeiro motivo apontado por Godoy (2006), o de *exploração* de situações com uma compreensão limitada, como se compreende necessário para a primeira fase da pesquisa, uma vez que a literatura a respeito do tema possui uma base empírica fundamentalmente internacional e, dada a situacionalidade das categorias em exploração, é fundamental trabalhar com uma etapa exploratória capaz de dar subsídios para o desenvolvimento da segunda etapa descritiva.

Com relação à análise dos dados coletados nesta primeira fase da pesquisa, desenvolver-se-á uma análise de narrativas, considerando a natureza teórica, ontológica e epistemológica da pesquisa em questão. Dentro do campo dos estudos organizacionais, as narrativas podem ser compreendidas de quatro formas: (1) pesquisas organizacionais que são descritas na forma de narração de uma história; (2) pesquisas que coletam histórias das organizações; (3) pesquisas que compreendem a vida organizacional como a “escrita da história” e a pesquisa como a “leitura” desta história e (4) uma reflexão disciplinar que toma a forma da crítica literária (CZARNIAWSKA, 1998). Entende-se que ao adotar a perspectiva das narrativas para a análise dos dados passa-se a compreender a vida organizacional como permeada por narrativas e construída por elas, e compreendendo-a assim, faz-se necessário adotar a perspectiva de coleta e análise coerente com esse pensar, coletando-se os dados como “histórias das organizações”.

Partindo dessas quatro formas, importa esclarecer o que se entende por narrativas:

Inumeráveis são as narrativas do mundo. Há, em primeiro lugar, uma variedade prodigiosa de gêneros, distribuídos entre substâncias diferentes, como se toda matéria fosse boa para que o homem lhe confiasse suas narrativas: a narrativa pode ser sustentada pela linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas estas substâncias; está presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomima, na pintura (recorde-se de Santa Úrsula de Carpaccio), no vitral, no cinema, nas histórias em quadrinhos, no *fait divers*, na **conversação** (BARTHES, 2008, p. 19. *Grifos inseridos*).

Dessa forma, percebe-se que as narrativas permeiam todo o mundo social, as interações humanas, o que justifica a utilização delas para a análise dos dados do presente estudo, que entende o mundo como socialmente construído, com um papel de destaque para as interações e para as **conversações** produzidas pelos sujeitos.

Destaca-se que para Czarniawska (1998), do ponto de vista da perspectiva da narrativa, a análise da conversação e a análise do discurso são complementares, enquanto Alves e Blinkstein (2006) entendem a narrativa como um caso particular de discurso, a qual

incorpora, além da forma como o conteúdo é transmitido, a questão da constituição dos sistemas imaginários e simbólicos de uma sociedade. Retomando o ponto de vista de Czarniawska (1998) sobre a complementaridade entre discurso e conversação temos que:

(...) a análise da conversação trata a fala como ação, enquanto a análise do discurso trata fala como fala. A análise da conversação captura e analisa uma situação concreta de fala localizada em um ponto do espaço e do tempo. A análise do discurso trata de muitas conversações que se situam ao longo do tempo e em diferentes locais e também que parecem estar conectadas (...). Da perspectiva da narrativa, as duas análises são complementares. O discurso institucionalizado serve como repertório para as conversações reais; essas em contrapartida reproduzem e mudam o discurso (CZARNIAWSKA, 1998, p. 66. *Tradução livre.*).

Face ao exposto, percebe-se que a análise da narrativa considera as duas análises como complementares e fundamentais para a efetivação da narrativa enquanto análise.

É relevante destacar ainda que a análise de narrativas apoia-se em cinco pontos fundamentais correspondentes à estrutura da narrativa: (1) a sequência temporal, (aspecto em que muitas análises detêm-se, sem extrapolar para os demais, perdendo a riqueza de análise da narrativa), que significa dizer que a narrativa tem um começo, um meio e um fim que lhe confere uma sequência temporal específica e a localiza em um tempo e espaço; (2) os atores focais ou o ator focal, relacionado ao fato de que a narrativa é sempre sobre alguém ou sobre algo, e nesse caso podem ser identificados protagonistas (e antagonistas) na sequência da história; (3) a voz narrativa é identificável, o que significa dizer que em uma narrativa aquele que narra está o fazendo de seu lugar, de seu ponto de vista, e a sua fala personifica o indivíduo que é; (4) padrões de referência para avaliação, que significa dizer que as narrativas carregam valores culturais e significados que conferem certo padrão para as avaliações, ou seja, toda a narrativa carrega uma “moral”, ou expressões do que pode ser julgado como certo ou errado; (5) outros indicadores de conteúdo e contexto, que extrapolam um conjunto de eventos e possuem uma série de instrumentos capazes de indicar tempo, lugar, atributos dos atores, atributos do contexto etc., os quais são fundamentais para a interpretação dos eventos (PENTLAND, 1999). Pentland (1999) estabelece um quadro que relaciona estas propriedades da narrativa com possíveis indicadores para a teoria organizacional:

Propriedade da Narrativa	Indicador para
Sequência	Padrões de eventos
Ator(es) focal(is)	Papel, redes sociais e demográficas
Voz	Ponto de vista, relações sociais e poder
Contexto moral	Valores culturais e pressupostos
Outros indicadores	Outros aspectos do contexto

Quadro 9. Relação das propriedades da narrativa com a teoria organizacional

Fonte: Pentland (1999, p. 713).

Entende-se que a partir dos dados documentais e do estudo de caso analisados como narrativas, dentro da perspectiva apresentada acima, as categorias de análise poderão ser confirmadas empiricamente e gerarão os dados necessários para o desenvolvimento da segunda fase da pesquisa. Assim, a partir da análise das narrativas dos documentos será possível descrever os casos em termos das condições de análise a fim de gerar as configurações na segunda fase da pesquisa. Na seção 3.3 (p. 131) serão descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados, evidenciando os procedimentos aplicados em cada uma das fases, bem como sua interligação.

A **segunda fase da pesquisa**, de natureza descritiva, foi desenvolvida a partir de uma estratégia de pesquisa que faz parte do grupo de métodos chamados como CCM – *Configurational Comparative Methods*, os quais trabalham com análises comparativas sistemáticas de casos complexos com o objetivo de transformá-los em configurações. Nas ciências sociais observa-se grande dificuldade para trabalhar com a explicação dos fenômenos, que advém fundamentalmente dos métodos das ciências experimentais, uma vez que as comparações sistemáticas realizadas por aquelas e a possibilidade de demonstrações causais são muito difíceis nas ciências sociais, quando não eticamente questionáveis. Dessa maneira, há dificuldade nas ciências sociais para a elaboração de sentenças causais simples e fortes, como ocorre nas ciências experimentais. Então surge o lugar para o nascimento dos métodos comparativos – CCM, como o que se propõe aqui:

É onde o método comparativo acha seu lugar. Ele pode ser considerado um substituto natural para a experimentação (...): observa-se o fenômeno empírico – unidades de análise, “casos” (...) – enquanto também é possível controlar as condições contextuais (...). Nas ciências sociais, esses casos, como sabemos, são intrinsecamente complexos, multifacetados, geralmente com limites pouco definidos. Este é o porquê de estudos “profundos”, de casos únicos têm desempenhado um importante papel em várias áreas: eles permitem uma compreensão profunda de um caso único. A maior limitação dos estudos de caso únicos, no entanto, está em ser muito difícil trabalhar com qualquer forma de generalização, já que os achados principais e as

conclusões são amplamente limitados ao caso único. (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição⁵ 204. *Tradução livre*).

Percebe-se portanto, uma tentativa de sistematização dos dados qualitativos de forma que se possa alcançar amplitude na análise qualitativa, restrita, por muitas vezes, aos casos, que possuem profundidade, sem amplitude (a qual permite as generalizações). No entanto, há que se pensar:

Como se pode comparar esses casos complexos? Nos últimos anos, um número crescente de cientistas sociais tem optado por estudos de casos múltiplos como uma estratégia de pesquisa. Esta estratégia de pesquisa tem por objetivo alcançar a compreensão profunda necessária nos diferentes casos e capturar sua complexidade, ao mesmo tempo que busca produzir alguma forma de generalização (...). Isso coincide também, nos últimos anos, com o renovado interesse na pesquisa orientada a casos (...). Esta estratégia é adotada também porque muitos objetos são “naturalmente” limitados em número: estados-nação, regiões, crises políticas, guerras, empresas de certo tipo, e assim por diante. Eles são naturalmente limitados, ou “small-N” (ou “intermediate-N”), populações de casos (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 204. *Tradução livre*).

A preocupação é que na maior parte das vezes o material produzido nos estudos de caso é pouco ou nada formalizado. O objetivo dos métodos de comparação configuracional é permitir a “comparação sistemática entre casos, ao mesmo tempo que dá espaço para a complexidade dentro do caso, particularmente nas pesquisas para populações pequenas e intermediárias” (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 214).

Mas o que se entende por **configuração**? É uma “combinação específica de fatores (ou estímulos, variáveis causais, ingredientes, determinantes etc. – chamados de *condições* na terminologia CCM) que produzem um dado resultado de interesse” (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 214). Essas condições (ou combinações de condições) precisam ter duas características: necessidade e suficiência. São condições **necessárias** para um resultado aquelas que sempre estão presentes quando um resultado ocorre; um resultado não pode ocorrer na falta desta condição. São condições **suficientes** aquelas relacionadas a um resultado que sempre ocorre quando aquela condição específica está presente. No entanto, é preciso ressaltar que o resultado pode advir também de outras condições, combinadas em uma determinada configuração.

⁵ Escreve-se “posição” porque o texto foi lido na versão para Kindle (e-book) da obra citada e a localização neste material se dá por meio de “posição”.

Inicialmente, os métodos CCM foram usados para estudos no nível macro, no entanto, hoje se aplica aos níveis meso e micro também, bem como aos multiníveis. (RIHOUX, RAGIN, 2009).

As técnicas que compõem os métodos CCM são: csQCA (utiliza-se de variáveis dicotômicas); mvQCA (as condições admitem multi-valores); fsQCA (as condições possuem valores intermediários entre 0 e 1) e; Most Similar, Different Outcome (MSDO) / Most Different, Same Outcome (MDSO).

Neste trabalho utilizar-se-á das técnicas do grupo QCA, e mais especificamente da mvQCA – *Qualitative Comparative Analysis (QCA)* ou Análise Qualitativa Comparativa. Esta estratégia de pesquisa foi desenvolvida por Charles Ragin (1987). Ela pode ser compreendida como uma abordagem de pesquisa (estratégia de pesquisa) e como uma técnica de análise de dados (VARONE, RIHOUX, MARX, 2006). Como uma abordagem de pesquisa, ela pode ser caracterizada pela sua intenção de agregar em uma mesma abordagem as melhores características do estudo de caso e das metodologias quantitativas. Das metodologias qualitativas, a abordagem traz o entendimento holístico de considerar cada caso singularmente como um fenômeno complexo, entendendo que a causação é complexa e dificilmente um fenômeno é causado por uma única variável. Disto resulta o entendimento de que geralmente é uma combinação de condições que produzem um determinado resultado; diferentes combinações de condições podem levar ao mesmo resultado; o contexto e a conjuntura acabam impactando o resultado também; portanto, a causalidade é vista como sensível ao contexto e à conjuntura (VARONE, RIHOUX, MARX, 2006). Nesse sentido, o papel do pesquisador não é desenhar um modelo de causação, mas identificar as características dos diferentes modelos de causação que existem no conjunto de casos observados. Das abordagens quantitativas, a QCA traz a possibilidade de trabalhar com um número razoável de casos, propiciando até certo ponto resultados generalizáveis. Como trabalha com ferramentas formais baseadas na álgebra booleana, a QCA permite reduzir os casos em variáveis que podem ser trabalhadas, contrabalanceando mais uma vez características analíticas e holísticas. Ela permite ainda a replicabilidade para a pesquisa, dada a sistematização do protocolo de pesquisa. Com a utilização da lógica booleana é possível encontrar regularidades causais de forma parcimoniosa (VARONE, RIHOUX, MARX, 2006). Outra característica importante desta estratégia de pesquisa é a possibilidade de se trabalhar com amostras relativamente pequenas (10-50 casos), considerando-se um pequeno número de casos e abordar fenômenos que variam qualitativa e quantitativamente:

Em alguns aspectos, pode-se dizer que as técnicas QCA buscam alcançar as vantagens tanto das técnicas qualitativas (*case-oriented*) quanto quantitativas (*variable-oriented*). Esta foi a maior ambição expressa quando a primeira técnica – inicialmente conhecida como QCA e hoje chamada de csQCA – foi desenvolvida no final dos anos 80 e apresentada como uma “estratégia sintética” para “integrar as melhores características das abordagens orientadas a casos com as melhores características das abordagens orientadas a variáveis” (Ragin, 1984, p. 87). Assim, como já explicado, csQCA e as outras técnicas combinam as forças distintivas de ambas as abordagens (...) mas definitivamente elas são mais claramente situadas no lado dos métodos “orientados a casos” (...). As técnicas QCA permitem a comparação sistemática dos casos, com a ajuda de ferramentas formais e uma concepção específica de casos. É aí que as configurações entram” (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 445. *Tradução livre*).

Enquanto técnica de análise de dados, a QCA é pautada em *softwares* capazes de trabalhar os dados produzidos pelo pesquisador, os quais são trabalhados a partir da álgebra booleana, atribuindo-se valores dicotômicos aos dados. A partir dessa base de dados os *softwares* são capazes de produzir tabelas que estabelecem listas de configurações com as combinações que os diferentes casos produzem (VARONE, RIHOUX, MARX, 2006).

Importante salientar o que se entende por configurações:

As técnicas de análise configuracional comparativa (CCA) são “orientadas a casos” no sentido de que trabalham com um número limitado de casos complexos de uma forma “configuracional” (...). Isto significa que estes casos individuais são considerados como um combinação complexa de propriedades, um “todo” específico que não pode ser obscurecido no curso de análise – isso é uma perspectiva *holística*. Os casos com que se trabalha são (ou deveriam ser) bem conhecidos, ao invés de anônimos, como, por exemplo, os indivíduos são nas pesquisas survey de larga escala no nível micro. Ao invés de ser considerada uma desvantagem, isso pode se tornar uma vantagem considerável, que permite ao pesquisador voltar a estes casos ou consultar historiadores, especialistas do país, e outros para clarear mais aspectos dos casos para checar e melhorar dados relevantes (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 452. *Tradução livre*).

Como se pode ver, há uma característica importante nesta forma de pesquisa: há um constante movimento de idas e vindas, tanto em relação ao campo de pesquisa quanto em relação aos casos e também com relação à teoria: o diálogo entre casos e teorias relevantes é fundamental para o processo de análise configuracional. A teoria assume papel fundamental tanto na hora de se definir as condições incluídas no modelo de análise, na seleção dos casos quanto para orientar escolhas durante o trabalho de campo e para justificar e possibilitar diferentes análises. Ainda importa considerar que,

Com relação a teorias, a QCA é melhor localizada na área mais geral da teorização de “médio alcance” na pesquisa social (Merton, 1968; Mjoset, 2001) e assim deve ser distinguida das “grandes” e potencialmente

universais teorias sociais e contemporâneas como as de Habermas, Bourdieu, Luhman ou Giddens, as quais continuam sendo altamente especulativas e na verdade não foram feitas para serem testadas empiricamente. Nesse sentido, a QCA, mais uma vez, é mais modesta e sensível ao contexto, na tradição das abordagens “grounded” que são históricas, qualitativas e empiricamente diferenciadas (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 06. *Tradução livre*).

É importante salientar também que o QCA “pode ser aplicado conjuntamente em vários níveis de análise, por exemplo, ligando o nível meso e o macro nível” (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição, 452).

É importante caracterizar ainda a concepção de causalidade presente no QCA:

“A técnica QCA trabalha para a “causação conjuntural” entre os casos observados. Isso significa que diferentes constelações de fatores podem levar ao mesmo resultado (...). Mais precisamente, o QCA desenvolve uma concepção de causalidade que traz a complexidade quando se refere a “causação conjuntural múltipla” (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição, 483. *Tradução livre*).

Observa-se, nesse sentido, a ideia de que: (1) a combinação de condições causais relevantes gera um resultado; (2) várias combinações diferentes de condições podem produzir o mesmo resultado; (3) dependendo do contexto, um resultado pode vir de uma condição tanto quando ela está presente quanto quando está ausente, o que leva ao entendimento de que diferentes padrões causais podem levar ao mesmo resultado. Esse é o entendimento do conceito de *equifinalidade*: padrões diferentes podem levar ao mesmo resultado (RIHOUX, RAGIN, 2009).

Assim, a partir do momento em que vê a causalidade como específica a um determinado contexto e a uma determinada conjuntura, o QCA rejeita qualquer forma de causalidade permanente e afasta-se ainda mais das análises estatísticas tradicionais. A seguir são elencados alguns pontos fundamentais para a diferenciação do QCA das análises estatísticas tradicionais:

- a. Não se pressupõe causalidade permanente, conforme se apresentou acima.
- b. Não se pressupõe uniformidade nos efeitos causais.
- c. Não se pressupõe a homogeneidade da unidade.
- d. Não se pressupõe a aditividade, já que se entende a causalidade conjuntural.
- e. Não se pressupõe a simetria causal.

Sob a perspectiva do QCA devem-se trabalhar os resultados de forma parcimoniosa, buscando simplificar os resultados de forma a explicar melhor os resultados alcançados.

Partindo disso, existem três principais técnicas QCA utilizadas, conforme já mencionado anteriormente. A primeira delas nasceu no final dos anos 1980, com Charles Ragin e o programador Kriss Drass, e chamava-se inicialmente somente de QCA. Mais tarde, com o surgimento das outras técnicas passou-se a chamá-la de csQCA. Consiste na aplicação dos princípios da álgebra booleana para configurar conjuntos de dados que obtenham valores binários – 0 ou 1 – relativos à existência ou não de determinada característica. No entanto, dadas as limitações que surgiram com este tipo de técnica, principalmente à dificuldade de tratar a complexidade dos fenômenos sociais, bem como os casos contraditórios, surge a mvQCA, técnica que permite a atribuição de outros valores, diferentes do 0 ou 1, para as condições, de modo a aumentar as possibilidades de análise. Neste caso, é possível que sejam alocados valores diferentes para categorias diferentes, sem que seja necessário somente identificar presença ou não de determinada característica. Além desta técnica, existe o fsQCA – ou fuzzy set QCA – em que é possível que se atribuam valores intermediários entre 0 e 1, entendendo-se a possibilidade de gradação da existência de determinada condição em relação a um caso específico. Nesta pesquisa utilizou-se o mvQCA, do qual se apresentam alguns detalhes relevantes a seguir:

Multi-Value QCA, como o nome sugere, é uma extensão do csQCA. Ele retém os principais pressupostos do csQCA, ou seja, destina-se a desempenhar uma síntese de um conjunto de dados, como resultado em que os casos com o mesmo valor de resultado são “cobertos” por uma solução parcimoniosa (a fórmula mínima). Assim como no csQCA, a fórmula mínima contém um ou mais termos, cada um dos quais engloba certo número de casos com um dado resultado, enquanto nenhum caso com um resultado diferente é explicado por algum dos termos da fórmula mínima. A diferença-chave é que enquanto o csQCA permite o uso exclusivo de variáveis dicotômicas, o mvQCA também permite o uso de variáveis com valores múltiplos. De fato, o mvQCA é uma generalização do csQCA, porque uma variável dicotômica é um subtipo específico de variáveis com valores múltiplos – ela é simplesmente uma variável com valores múltiplos, mas com somente dois valores possíveis. Além disto, o conjunto de dados analisado com o csQCA também pode ser processado usando o mvQCA (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição, 1617. *Tradução livre*).

Como se pode ver, o mvQCA é a técnica de análise que surge a partir do csQCA e tem por objetivo permitir o desenvolvimento de configurações a partir de condições que admitem múltiplos valores. Sendo assim, ele compartilha dos princípios do csQCA em relação à álgebra booleana e, consequentemente, os mesmos passos para a análise.

Importante salientar que o mvQCA vem principalmente para resolver alguns problemas que surgem com o csQCA, como a perda de informações relevantes quando só se pode classificar as condições com valores [0] ou [1] e, consequentemente, a criação das

configurações contraditórias. As configurações contraditórias são aquelas que compartilham os mesmos valores de condições, porém apresentam resultados diferenciados. Essas contradições precisam ser resolvidas pelo pesquisador, seja pela volta aos casos, pela revisão da categorização e até mesmo pela exclusão dos casos da análise. O fato é que, com a possibilidade múltiplos valores para as condições, como ocorre no mvQCA, a ocorrência das configurações contraditórias diminui consideravelmente.

Alguns pontos importantes a serem ressaltados a respeito do mvQCA são:

- a. Os operadores booleanos são idênticos aos do csQCA: “E” é representado pelo símbolo da multiplicação (*) ou simplesmente pela falta de espaço: $[A*B]$ ou $[AB]$; “OU” é representado pelo símbolo de adição (+): $[A+B]$; a conexão entre condições e resultado é representado pela seta (\rightarrow) – ela representa geralmente a ligação entre o conjunto de condições e o resultado que estamos tentando explicar.
- b. As condições com valores múltiplos podem ser obtidas a partir de uma escala multicategorial nominal, ordinal ou usando-se múltiplos limites para dados intervalares.
- c. O valor para uma condição é representado em uma chave depois do nome da condição (por exemplo, REGIÃO{0}) ou com subscrito (por exemplo, REGIÃO₀) – esta notação é específica para o mvQCA e difere do csQCA.
- d. A fórmula mínima também é específica para o mvQCA:

A regra de minimização no mvQCA é uma generalização da regra de minimização no csQCA. Uma condição pode ser considerada irrelevante se um número de expressões lógicas difere em somente aquela condição e produz o mesmo resultado, e se todos os valores possíveis daquela condição são incluídos nesta expressão lógica. Vamos considerar um conjunto de dados com uma condição A dicotômica, uma condição B com três valores e o resultado O . Todas as possíveis combinações destas condições estão presentes na *truth table* e o resultado O está presente nos casos com as configurações A_0B_0 , A_0B_1 e A_0B_2 ($A_0B_0 + A_0B_1 + A_0B_2 \rightarrow O$). A pode ser reduzido pela regra de minimização multi-valor somente se todos os três valores de B forem combinados com o mesmo valor de A , e se todas as três combinações produzem o mesmo resultado, assim ($A_0B_0 + A_0B_1 + A_0B_2$) pode ser reduzido para A_0 . Em outras palavras, como o resultado O está presente em todos os casos com A_0 , não importa o valor que B assumia, o que significa que a condição B é supérflua e a expressão pode ser simplificada (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição 1706. *Tradução livre*).

- e. A escala de uma condição multi-valor deve começar com o valor [0] (depois [1], [2], [3], [4] etc.) (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição, 1617).

Percebe-se, nas questões acima, as principais regras para a utilização do mvQCA, algumas a aproximam do csQCA e outras a diferenciam. Importante salientar que:

A possibilidade de usar condições multi-valores dentro da lógica do csQCA abre a possibilidade de uma análise mais flexível. No entanto, algumas limitações precisam ser destacadas. Primeiro, embora não exista um limite técnico para o número de categorias que podem ser usadas por condições (exceto para o fato de que cálculos complexos podem levar muito tempo até em computadores de alta velocidade), o uso de condições muito segmentadas deve ser evitado. Esta prática tende a levar à singularização dos casos, resultando em soluções não-parcimoniosas inconsistentes com os objetivos do csQCA e mvQCA. Na maior parte das situações com um pequeno ou intermediário número de casos, o uso de poucas condições multi-valores com três ou quatro categorias deve ser suficiente para alcançar uma representação adequada dos casos por um lado e para evitar a singularização dos casos por outro. Segundo, é importante notar que, no atual estágio de desenvolvimento da mvQCA, multi-valores para resultados não podem ser usados e portanto devem ser transformados em resultados dicotômicos (RIHOUX, RAGIN, 2009, posição, 1865).

Segundo Greckhamer, Misangyi, Elms, Lacey (2008) a QCA envolve três fases distintas:

1. Construção do Espaço Proprietário (*property space*), em que são identificados os casos e os fatores causais relevantes sobre os quais se constrói a observação.
2. Análise do Espaço Proprietário (*property space*), em que se desenvolve o exame da distribuição dos casos no espaço e a identificação sistemática das condições causais suficientes para que o resultado de interesse ocorra.
3. Interpretação e análise dos resultados encontrados.

Importante salientar que as etapas 1 e 2 derivam, nesta pesquisa, fundamentalmente, da fase 1 de pesquisa, em que são desenvolvidos a pesquisa documental e o estudos dos casos, individualmente.

A seguir, descrevem-se os passos detalhados, descritos por RIHOUX, RAGIN (2009), os quais devem ser seguidos na preparação e análise dos dados, e servem tanto para a csQCA quanto para a mvQCA:

1. Delimitação do domínio de investigação: deve-se trabalhar aqui na definição dos casos a serem analisados. Um aspecto importante a ser buscado é a homogeneidade dos casos, os quais devem compartilhar características que sejam as constantes de análise. Porém, ao mesmo tempo, é necessário que exista certa diversidade entre os casos, devendo-se equilibrar um máximo de heterogeneidade diante de um número mínimo de casos, entendendo que é vantajoso que se trabalhe tanto com casos que tenham um resultado “positivo”, quanto com casos que tenham um resultado “negativo”.

2. Delimitação do resultado: deve-se definir especificamente qual o resultado de interesse e propor uma clara definição para este resultado.
3. Definição do *Design* do Sistema: delimitar o sistema como um caso complexo, podendo-se trabalhar com as seguintes opções: (1) MDSO – Most Different, Similar Outcome – trabalha-se com amostras um pouco maiores e se procura a máxima heterogeneidade na amostra de casos, e acredita-se que as populações irão diferenciar-se com relação a um número limitado de variáveis ou relações; (2) MSDO – Most Similar, Different Outcome – trabalha-se com amostras bem pequenas, e um número de diferenças teoricamente significativas pode ser encontrado entre casos semelhantes e essas diferenças podem ser usadas para discussão; neste caso, quanto mais próximos os casos, mais é possível controlar as variáveis.
4. Seleção das condições de análise: esta etapa é guiada teoricamente e pela familiaridade do pesquisador com o campo de pesquisa. É a etapa de definição de quais condições contribuem para os resultados e do delineamento das variações (ou multivalores) que podem caber a cada condição. Importante salientar que o número de condições não pode exceder muito o número de casos e há uma regra prática: entre 10 e 40 casos, o ideal é utilizar-se de 4 a 7 condições.
5. Construção da Tabela de Dados: a partir das condições e dos casos, estabelecer como cada caso se apresenta em relação às condições:

Caso	COND 1	COND 2	COND “N”	RESULTADO
A	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0/1)
B	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0/1)
“N”	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0,1,2,3, “n”)	(0/1)

Quadro 10. Exemplo da Tabela de Dados

Fonte: (RIHOUX, RAGIN, 2009).

6. Construção da Tabela da Verdade (*Truth Table*): a partir do *software* específico processa-se a “primeira síntese” dos dados, chamada de *truth table*. Esta é uma tabela de configurações associando-se a combinação de condições com determinado resultado.

A partir da *truth table* alguns aspectos precisam ser considerados (RIHOUX, RAGIN, 2009):

- a. As configurações resultantes podem ser de 5 tipos: (1) configurações com resultado [1] dentre os casos observados; (2) configurações com resultado [0]

dentre os casos observados; (3) configurações com resultados [-], que significa um resultado indeterminado – é uma situação que deve ser evitada, dado que o objetivo da análise é explicar os resultados alcançados; (4) configuração com um resultado <<C>>, chamado de configurações contraditórias. Essas configurações podem ter um resultado <<0>> ou <<1>> para os casos e é uma contradição lógica que precisa ser resolvida antes da análise ser processada; (5) finalmente, configurações com “L” ou “R” de resultado (“*logical reminder*”). Essas combinações são logicamente possíveis, porém não foram observadas dentre os casos empíricos.

- b. Para garantir a qualidade das *truth tables* é necessário certificar-se de que existe um mix de casos com resultados positivos e negativos, o que já deve ser observado na seleção dos casos.
 - c. Certificar-se da existência de configurações baseadas em algo contraintuitivo.
 - d. Certificar-se de que existe diversidade entre as condições; em particular, ter a certeza de que algumas condições não representam exatamente os mesmos valores entre os casos. Se houver condições próximas demais umas das outras, elas precisam ser revistas.
 - e. Certificar-se de que há variação suficiente para cada condição.
 - f. Importante: se algum desses critérios não estiver adequado, reconsiderar a seleção dos casos e/ou as condições, ou mesmo a forma como foi definido e operacionalizado o resultado. É útil também chegar à necessidade e à suficiência de cada condição com relação ao resultado.
7. Resolver o problema das configurações contraditórias: se aparecerem configurações contraditórias, elas podem ser resolvidas a partir de 8 estratégias: (a) adicionar novas condições (uma a uma) ao modelo, tomando cuidado para que não se perca a parcimônia e aumente a sua complexidade; (b) remover uma ou mais condições do modelo e substituir o que foi retirado por novas condições; (c) reexaminar a forma como as várias condições incluídas no modelo foram operacionalizadas; (d) reconsiderar a variável de resultado – essa é a estratégia menos usada, mas se o resultado for definido de forma muito ampla é possível que contradições ocorram; (e) reexaminar de forma qualitativa e aprofundada os casos envolvidos em uma condição contraditória específica; (f) reconsiderar se todos os casos são parte de uma mesma população; (g) recodificar todas as configurações contraditórias com o [0] no resultado. Essa solução sugerida por Ragin (1987) trata

as configurações como “sem clareza” e assim decide-se por aceitar algumas configurações minimizadas em troca de maior consistência nos casos e resultados; (h) usar o critério de frequência para orientar o resultado. Considere-se uma configuração contraditória que envolve 9 casos. Há [1] como resultado para 9 casos e [0] como resultado para 1 caso; pode-se considerar o valor [1] para todos os 9 casos. É uma estratégia mais probabilística, apesar de um pouco contraditória com a perspectiva orientada para casos. Qualquer que for a estratégia escolhida, deve-se justificar teórica e empiricamente (RIHOUX, RAGIN, 2009).

8. Processar a minimização booleana: o *software* de análise promove uma minimização, que pode ser redesenhada pelo pesquisador para tornar a leitura mais fácil, de acordo com as regras já discutidas.
9. Incorporar os *logical remainders*: incluem-se as combinações possíveis, mas não observadas. A inclusão destes casos traz maior parcimônia ao modelo e assume-se que, se os casos tivessem ocorrido, eles também teriam um resultado [0]. O *software* de análise trabalha este aspecto, em que seleciona alguns *logical remainders* úteis para a fórmula mínima e adiciona ao conjunto de dados observados, fazendo “pressuposições” simplificadas sobre este *logical remainder*.
10. Interpretação: essa é a parte mais importante da análise, em que se faz a interpretação da fórmula mínima. A ênfase da interpretação pode ser tanto na teoria, como nos casos, ou ainda em ambos, dependendo dos objetos de pesquisa.

Varone, Rihoux, Marx (2006) apontam que esta estratégia de pesquisa pode ser usada principalmente para cinco finalidades:

1. Para compilar dados e trabalhar com eles de forma mais sintética, possibilitando a exploração dos dados a fim de que se possa, por exemplo, construir tipologias de uma forma indutiva.
2. Para checar a coerência entre os dados, uma vez descobertas incoerências, pois o pesquisador pode dispor dos dados e analisá-los individualmente.
3. Para testar teorias ou pressuposições existentes, validando o refutando-as.
4. Para testar novas ideias ou pressuposições formuladas pelo pesquisador, sendo útil para a exploração dos dados.
5. Permite a elaboração de novas teorias ou pressuposições, a partir da fórmula mínima alcançada ao final do trabalho com os dados, que pode ser interpretada e explorada pelo pesquisador em busca da formulação de novas teorias.

Portanto, é importante que, na utilização desta estratégia de pesquisa o pesquisador esteja constantemente prestando atenção à teoria, bem como na base empírica para que possa compreender o que os dados escondem. Assim, a QCA é tanto uma abordagem orientada pela teoria quanto pelo modo indutivo. Deve ficar claro, porém, que as variáveis selecionadas e o modo de utilização dessas variáveis deve possuir um lastro teórico (VARONE, RIHOUX, MARX, 2006).

Greckhamer, Misangyi, Elms, Lacey (2008) discutem esta abordagem como relevante para os estudos organizacionais e os estudos em estratégia, afirmando que a característica de preservar a integridade dos casos como configurações complexas de fatores causais é importante para se compreender os fenômenos organizacionais. Além disso, a QCA difere das análises estatísticas, baseadas na álgebra linear, uma vez que se baseia na álgebra booleana. Enquanto as análises estatísticas procuram estimar a contribuição individual de cada variável independente na variação do resultado, representado por uma variável dependente, na QCA os casos em observação compartilham o mesmo resultado, mas o que se busca são as condições causais comuns para este tipo de resultado (GRECKHAMER, MISANGYI, ELMS, LACEY, 2008).

Em face disso, Schneider, Wagemann (2010(a)) alertam para “padrões de boas práticas” na utilização da QCA, a fim de que ela seja utilizada corretamente e alcance os resultados a que se propõe. Uma questão importante colocada por eles reitera a natureza multi-método da QCA e chama a atenção para a seguinte questão:

Diferentes métodos devem ser usados de modo complementar, especialmente se o objetivo é delinear inferências causais. QCA é particularmente útil para a combinação com os estudos de caso (comparativos) convencionais. Por outro lado, os estudos de caso ajudam a adquirir familiaridade com os casos que são tão indispensáveis tanto para a geração de dados (formação conceptual e mensuração) quanto para a interpretação coerente dos resultados do QCA. Por outro lado, por causa do seu foco nas estruturas causais complexas, os termos de soluções do QCA propiciam informações mais precisas sobre as similaridades e diferenças analiticamente relevantes agrupando-os em diferentes padrões a partir de um resultado. Esses agrupamentos podem ser um bom ponto de partida para a seleção de casos para estudos de caso (comparativos) subsequentes (SCHNEIDER, WAGEMANN, 2010(a), p. 04. *Tradução livre*).

Dessa exposição percebe-se a coerência das fases de pesquisa delineadas aqui, uma vez que os pesquisadores da área reforçam para a necessidade de um domínio amplo do campo de pesquisa, por meio de uma aproximação profunda que pode ser alcançada por meio de estudos de caso comparativos, para que se possa interpretar e analisar os dados resultantes com propriedade e coerência.

3.2.2 Escolha dos Casos de Análise

A escolha dos casos de análise é uma etapa muito importante nas pesquisas que se utilizam dos métodos CCM – *Configurational Comparative Methods*, tão importante quanto a seleção das condições (ou variáveis de análise). Conforme já discutido na seção anterior (3.2.1). Alguns aspectos são importantes para serem considerados na escolha dos casos: (a) é preciso que se trabalhe com casos que guardem homogeneidade entre si, uma vez que é necessário que eles tenham características comuns que permitam comparabilidade; (b) ao mesmo tempo, é necessário que entre esses casos exista diversidade suficiente para que eles possam também diferenciar-se, daí a importância de se escolher casos com resultados tanto positivos quanto negativos. Importante ainda salientar que a escolha dos casos deve permanecer aberta, permitindo que durante o processo de pesquisa novos casos sejam incluídos. Ao mesmo tempo, é necessário que o pesquisador tenha clareza sobre o número de casos com os quais é capaz de trabalhar e ganhar familiaridade no processo de pesquisa.

Diante disso e das recomendações trabalhadas na seção 3.2.1, a escolha dos casos em análise deu-se, primeiramente, a partir de uma curiosidade de pesquisa e também das temáticas de interesse do grupo de pesquisa ao qual a autora do trabalho vincula-se: o interesse de trabalhar com organizações educacionais, associado com a tradição do grupo de pesquisa em trabalhar com Programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração delimitou as primeiras escolhas.

Partindo disso e considerando as recomendações de (a) homogeneidade entre os casos e (b) diversidade dentro do grupo, passou à definição de se trabalhar com a população dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração que tivessem cursos de Mestrado e Doutorado, o que atende aos dois critérios.

Considerando-se que o resultado que se busca explicar está pautado no conceito Capes alcançado pelos Programas (em que os Programas com conceito 5, 6 e 7 são considerados com alto desempenho e os Programas com 3 e 4 são considerados de baixo desempenho) é necessário que exista homogeneidade entre os casos, então foram considerados somente os Programas com Curso de Mestrado e Doutorado, visto que Programas que só tenham cursos de Mestrado estão impossibilitados de alcançar nota maior que 5.

De acordo com o registro da Capes, os casos que compõem a população de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, avaliados na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo são:

	Universidade	Cursos	Modalidade	Mestrado	Doutorado
1	FEI	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
2	FURB	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
3	PUC/SP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
4	UEM	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
5	UFPB/J.P.	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
6	UFSM	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
7	UNIGRANRIO	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
8	USCS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
9	FNH	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
10	UCS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
11	UECE	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
12	UFES	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
13	UFMS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
14	UFU	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
15	UFV	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
16	UMESP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
17	UNAMA	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
18	UNIFACS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
19	UNIP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
20	UNIR	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
21	UNISUL	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Não
22	UNIFOR	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Não
23	FUCAPE	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Não
24	USP/RP	ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES	Acadêmico	Sim	Não
25	UFC	ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA	Acadêmico	Sim	Não
26	UFRPE	ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL	Acadêmico	Sim	Não
27	PUC/RS	ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS	Acadêmico	Sim	Não
28	FJP	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Acadêmico	Sim	Não
29	UFRGS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
30	USP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
31	UFMG	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
32	FGV/RJ	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
33	PUC/PR	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
34	UFPE	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
35	UFRJ	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
36	UNB	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
37	UNINOVE	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
38	UNISINOS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
39	PUC/MG	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
40	UFBA	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
41	UFLA	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
42	UFPR	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
43	UFRN	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
44	UFSC	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
45	UNIVALI	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
46	UP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
47	FUMEC	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
48	FGV/SP	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
49	PUC-RIO	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
50	UPM	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
51	FGV/SP	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO	Acadêmico	Sim	Sim
52	PUC/MG	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não

53	FGV/RJ	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
54	IBMEC	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
55	UFBA	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
56	UFRGS	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
57	UNIMEP	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
58	FEAD	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
59	FPL	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
60	Inspere	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
61	UDESC	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
62	UNB	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
63	UNP	ADMINISTRAÇÃO	Profissional	Sim	Não
64	FACCAMP	ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	Profissional	Sim	Não
65	FGV/SP	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Profissional	Sim	Não
66	PUC-RIO	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Profissional	Sim	Não
67	UFC	ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA	Profissional	Sim	Não
68	UNESA	ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	Profissional	Sim	Não
69	FUCAPE	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Profissional	Sim	Não
70	FUCAPE	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Sim
71	FURB	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Sim
72	UFMG	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
73	UFRJ	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
74	UnIFECAP	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
75	UNISINOS	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
76	UERJ	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
77	UFPE	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Acadêmico	Sim	Não
78	PUC/SP	CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS	Acadêmico	Sim	Não
79	UFSC	CONTABILIDADE	Acadêmico	Sim	Não
80	UFBA	CONTABILIDADE	Acadêmico	Sim	Não
81	UFPR	CONTABILIDADE	Acadêmico	Sim	Não
82	UNB	CONTABILIDADE - UNB - UFPB - UFRN	Acadêmico	Sim	Sim
83	USP	CONTROLADORIA E CONTABILIDADE	Acadêmico	Sim	Sim
84	USP/RP	CONTROLADORIA E CONTABILIDADE	Acadêmico	Sim	Não
85	UAM	HOSPITALIDADE	Acadêmico	Sim	Não
86	UCS	TURISMO	Acadêmico	Sim	Não
87	UFRN	TURISMO	Acadêmico	Sim	Não
88	UNIVALI	TURISMO E HOTELARIA	Acadêmico	Sim	Não
89	UPM	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Profissional	Sim	Não
90	UFAM	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA	Profissional	Sim	Não
91	FESP/UPE	GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL	Profissional	Sim	Não
92	UFRRJ	GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS	Profissional	Sim	Não
93	EAESP/FGV	GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS	Profissional	Sim	Não
94	FBV	GESTÃO EMPRESARIAL	Profissional	Sim	Não
95	FGV/SP	GESTÃO INTERNACIONAL	Profissional	Sim	Não
96	UNB	TURISMO	Profissional	Sim	Não

Quadro 11. População de Casos da Pós-Graduação Stricto Sensu Avaliados pela Capes em 2010 – Área Administração, Ciências Contábeis e Turismo

Fonte: Dados da Capes, 2010.

Partindo disso, os casos escolhidos deveriam satisfazer os seguintes critérios – com base nas recomendações de homogeneidade e diversidade interna:

- (a) Ter sido avaliado pela Capes no triênio 2007-2009.

(b) Ser um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em **ADMINISTRAÇÃO**, assim, foram excluídas as áreas de contabilidade e turismo.

(c) Possuir cursos de Mestrado e Doutorado, o que garante a homogeneidade do grupo.

(d) Os cursos deveriam ser acadêmicos, mais uma vez para garantir a homogeneidade.

Partindo disso, os casos que atendiam a estes critérios são os 23 destacados em cinza no Quadro 11 apresentado anteriormente e reproduzidos a seguir:

	Universidade	Cursos	Modalidade	Mestrado	Doutorado
1	UFRGS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
2	USP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
3	UFMG	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
4	FGV/RJ	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
5	PUC/PR	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
6	UFPE	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
7	UFRJ	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
8	UNB	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
9	UNINOVE	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
10	UNISINOS	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
11	PUC/MG	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
12	UFBA	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
13	UFLA	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
14	UFPR	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
15	UFRN	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
16	UFSC	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
17	UNIVALI	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
18	UP	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
19	FUMEC	ADMINISTRAÇÃO	Acadêmico	Sim	Sim
20	FGV/SP	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
21	PUC-RIO	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
22	UPM	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Acadêmico	Sim	Sim
23	FGV/SP	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO	Acadêmico	Sim	Sim

Quadro 12. Conjunto de Casos Seleccionados para Análise

Fonte: Dados da Capes, 2010.

Os casos seleccionados atendem ainda à recomendação metodológica de que os casos sejam conhecidos e possam ser tratados e nomeados especificamente.

Feita a delimitação, todos foram contatados para participar da pesquisa, no entanto, dos 23 previstos, 14 aceitaram participar, os quais estão destacados no Quadro 12, em cinza.

Os 14 casos efetivamente estudados, por aderência à pesquisa, compõem uma “amostra” *small-N* adequada ao método de pesquisa escolhido, considerando a recomendação de utilização de um número de caso que varie entre 10 e 50 casos.

3.2.3 Nível e Unidade de Análise

O nível e a unidade de análise constituem-se em elementos fundamentais para a definição da pesquisa e para que se evitem possíveis erros metodológicos, bem como comprometer o rigor da coleta e da análise dos dados.

O nível de análise refere-se à localização mais ampla das unidades de análise, evidenciando-lhes uma contextualização. De seu lado, as *unidades de análise* constituem as unidades de observação e, assim como os níveis, não precisam ser únicos em uma pesquisa. Para Babbie (1998, p. 93), as unidades de análise são as “unidades de observação” em si. As unidades de análise podem ser grupos, indivíduos, organizações, artefatos sociais (BABBIE, 1998).

Entende-se para o contexto da pesquisa que os níveis de análise considerados são o organizacional e o institucional (sistêmico) e também o individual (dado que na medida em que as narrativas produzidas pelos sujeitos possibilitam o acesso às práticas, o nível do indivíduo aparece), uma vez que foram tomadas como unidades de análise as *práticas*, que podem estar relacionadas a qualquer um dos níveis descritos, interagindo, influenciando e sendo influenciadas umas pelas outras.

Importante ainda destacar duas questões relevantes em relação à escolha de unidades de análise. Um entendimento inadequado sobre o domínio das unidades de análise escolhidas para uma pesquisa possibilita a ocorrência tanto da falácia ecológica como do reducionismo (BABBIE, 1998). Sobre a falácia ecológica Babbie (1998) esclarece que:

Primeiro *ecológico* nesse contexto refere-se a grupos ou a conjuntos ou a sistemas: algo maior que indivíduos. A falácia é assumir que algo apreendido sobre alguma unidade ecológica fala algo sobre algum feito dos indivíduos como unidade (BABBIE, 1998, p. 96. *Tradução livre*).

Dessa forma, é preciso estar atento tanto na coleta, na análise quanto nas conclusões do estudo às delimitações e limitações das unidades de análise. Babbie (1998) esclarece ainda que se deve tomar cuidado ainda para que a atenção à falácia ecológica não conduza a uma falácia *individualística*, tomando um caso como representativo daquilo que acontece com todos os outros possíveis casos.

Além disso, é necessário que se atente para a possibilidade do *reducionismo*, que significa enxergar e explicar tudo em termos de um conjunto particular de conceitos (BABBIE, 1998). Isso acontece quando se utilizam conceitos de uma área específica para explicar todos os achados de pesquisa quando, no entanto, seria necessária a exploração de demais conceitos explicativos da situação. Essas questões evidenciam cuidados a serem

tomados com relação à unidade (e também aos níveis) de análise delineados e explicitados acima.

3.3 Dados: Coleta e Análise

A coleta dos dados para esta pesquisa deu-se a partir de fontes secundárias e primárias de pesquisa. Partindo desses dados, a análise ocorreu em duas fases: (a) uma considerando os Programas individualmente como produtores de suas próprias narrativas, fazendo-se a descrição e estudo individual dos casos e, (b) outra de análise configuracional, em que se considerou o conjunto dos Programas em termos dos resultados obtidos por cada um deles. A seguir cada um desses aspectos será detalhado.

3.3.1 Coleta dos Dados

Dados Secundários. As fontes secundárias de dados foram os relatórios Capes de avaliação e documentação dos Programas em análise nas avaliações dos últimos três triênios (2001-2003; 2004-2006; 2007-2009). Os relatórios Capes coletados contêm dados referentes aos aspectos evidenciados no quadro abaixo:

Relatório	Informações Contidas	Uso
(1) <i>Documento de Área Capes (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Trabalha informações gerais sobre a área de análise (Administração, Ciências Contábeis e Turismo), considerações sobre a ficha de avaliação, considerações sobre a avaliação da produção de cada Programa, apresentação das fichas de avaliação e, considerações sobre os critérios utilizados para a avaliação dos Programas 6 e 7.	As informações deste relatório possibilitaram a compreensão de todo o processo de avaliação e também criaram o contexto para a compreensão das narrativas dos Programas.
(2) <i>Relatório Geral dos Resultados Finais da Avaliação da Pós-Graduação Stricto Senso no Brasil (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Contém informações a respeito de uma análise geral de todos os Programas de Pós-Graduação Stricto Senso no Brasil, trazendo uma visão geral desses cursos.	As informações deste relatório consistem em narrativas a respeito do contexto geral da pós-graduação stricto senso no Brasil e criaram contexto para análise.
(3) <i>Relatório de Resultados Finais da Avaliação (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Contém as notas finais alcançadas por cada Programa das respectivas Universidades.	As informações deste relatório permitiram enquadrar cada um dos casos analisados na categoria de resultado analisado.
(4) <i>Planilha Comparativa dos Dados (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Traz informações comparativas a respeito de todos os Programas como: nome, universidade, área, modalidade, data de início dos cursos (mestrado e doutorado), dados quantitativos a respeito da produção de teses e dissertações, artigos (por estratos de classificação Qualis), trabalhos publicados em anais e livros.	Estas informações permitiram a caracterização dos Programas a respeito da sua produção acadêmica.

<i>(5) Relatório Proposta do Programa (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta a descrição que o próprio Programa faz da sua atuação.	Aqui se identificaram aspectos relacionados à estratégia organizacional, sua estrutura e práticas desenvolvidas por cada Programa.
<i>(6) Linhas de Pesquisa (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta o detalhamento das linhas de pesquisa do Programa, vinculando-as à área de concentração e nomeando os projetos de pesquisa envolvidos com cada linha.	Foram identificados aspectos relativos à atuação e à abrangência estratégica do Programa.
<i>(7) Relatório Projetos de Pesquisa (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta a descrição de todos os projetos de pesquisa realizados pelo Programa, os respectivos envolvidos, a descrição e a forma de financiamento.	A partir deste relatório foi possível caracterizar o Programa em termos de atuação e principalmente obter informações acerca das fontes de financiamento.
<i>(8) Relatório Disciplinas (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Traz informações sobre as disciplinas ofertadas pelo Programa, suas propostas e envolvidos.	Este relatório possibilitou compreender a abrangência das práticas didáticas desenvolvidas pelo Programa.
<i>(9) Relatório Corpo Docente (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Traz informações detalhadas sobre o corpo docente do Programa: tipo de atuação, vínculo, carga de trabalho, titulação e a situação de atuação em outros Programas.	Estas informações permitiram traçar o perfil docente dos Programas, o que contribuiu para sua caracterização e para a compreensão dos sujeitos-praticantes do Programa.
<i>(10) Relatório Atuação Docente (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Detalha as informações acerca da prática didática dos docentes em todos os níveis e cursos da Universidade.	Estas informações permitiram traçar o perfil docente dos Programas, o que contribuiu para sua caracterização e para a compreensão dos sujeitos-praticantes do Programa.
<i>(11) Relatório Produção Docente (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta informações quantitativas sobre a produção individual de cada um dos docentes, em nível bibliográfico, técnico e artístico.	Estas informações permitiram traçar o perfil docente dos Programas, o que contribuiu para sua caracterização e para a compreensão dos sujeitos-praticantes do Programa.
<i>(12) Relatório Teses e Dissertações (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Detalha informações sobre as teses e dissertações defendidas no Programa.	Este relatório contribuiu com informações da atuação dos praticantes docentes e discentes.
<i>(13) Relatório Produção Bibliográfica (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Detalha informações sobre todo tipo de produção bibliográfica desenvolvida pelos membros do Programa.	Este relatório contribuiu com informações da atuação dos praticantes docentes e discentes e criou o contexto para a compreensão dos resultados.
<i>(14) Relatório de Produção Técnica (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta informações sobre vários tipos de produção técnica: pareceres, consultorias, avaliação, editoria etc.	Este relatório serviu como base para o desenvolvimento do perfil da atuação docente e dos vários relacionamentos desenvolvidos para com a sociedade e com a comunidade acadêmica.
<i>(15) Relatório de Produção Artística (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta informações sobre vários tipos de produção artística.	Este relatório não foi utilizado, por não apresentar informações a respeito desta questão na maioria dos Programas.
<i>(16) Relatório Avaliação do triênio (publicados em 2004, 2007 e 2010).</i>	Apresenta a avaliação da Capes a respeito do Programa e de acordo com os quesitos estabelecidos.	Este relatório foi utilizado para dar base para a narrativa acerca do resultado e do Conceito atribuído ao Programa.

Quadro 13. Descrição dos Dados Secundários Utilizados na Pesquisa – fontes e usos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados Capes (2004, 2007, 2010).

Foram consultados, ainda, como fontes de dados secundários, os sites dos Programas, uma vez que eles apresentavam narrativas adicionais a respeito das práticas e da visão dos Programas a respeito de suas próprias atuações.

Dados Primários. Além dos dados secundários, foram coletados dados primários para a construção dos 14 casos complexos. A coleta dos dados primários ocorreu com duas finalidades: (1) a primeira, com objetivo de construir, com sujeitos envolvidos e com o contexto dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso uma consulta a respeito das condições e categorias de análise importantes para os resultados e; (2) a segunda, com objetivo de desenvolver a coleta dos dados específicos a respeito das condições de análise. O quadro a seguir descreve a coleta para cada uma destas finalidades:

Tipo de Coleta	Finalidade	Informações Obtidas
(1) Entrevistas e consultas não estruturadas	Construção das condições de análise	A partir destas entrevistas foi possível confirmar e ampliar as condições de análise e o roteiro para o levantamento dos dados primários. Foram desenvolvidas 2 entrevistas e 4 consultas. Os sujeitos envolvidos nesta fase eram gestores de Programas, pessoas-chave envolvidas com Programas de pós-graduação stricto sensu e pesquisadores da área. A seleção deu-se por acessibilidade e representatividade da contribuição.
(2) Entrevistas semiestruturadas	Coleta dos dados primários para a construção das narrativas dos Programas acerca das condições de análise	Com as condições de análise estruturadas, desenvolveram-se entrevistas pessoalmente com pessoas-chave (1 por Programa), de acordo com a possibilidade geográfica de acesso. Os Programas que passaram por entrevistas foram: UFMG, UNIVALI, UFSC, PUC-PR.
(3) Entrevistas por meio de questionários	Coleta dos dados primários para a construção das narrativas dos Programas acerca das condições de análise	Pela impossibilidade de acessos físico a todos os casos, foram desenvolvidas entrevistas por meio de questionários com os demais Programas, os quais formalizaram suas narrativas a partir deste instrumento. Ver APÊNDICE 1 (p. 287).

Quadro 14. Apresentação da Coleta dos Dados Primários

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de coleta de dados primários teve por objetivo construir um domínio acerca das características dos casos complexos. Assim, o processo teve a seguinte lógica: (1) construir uma boa base das condições de análise; (2) acessar os Programas próximos para entrevistas pessoais e fortalecer o instrumento de pesquisa a ser encaminhado aos demais Programas; (3) construir narrativas escritas a partir de um questionário; (4) voltar aos casos

que não apresentavam informações suficientes para caracterização e análise. Importante ressaltar que o questionário (qualitativo) desenvolvido para a pesquisa foi revisado e validado pelos entrevistados e consultados na primeira etapa da coleta dos dados primários descrita no Quadro 14. Este questionário foi pensado para ser analisado qualitativamente e estruturado para que algumas perguntas mais fechadas pudessem criar o pretexto para a exposição das narrativas a seguir. Contou-se com a colaboração extensa, preciosa e dedicada dos respondentes, que souberam compreender este aspecto e trabalharam detalhadamente as questões.

3.3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita a partir das etapas descritas no quadro abaixo:

	Descrição da Etapa	Tipo de Dados	Técnica de Análise	Resultado
1	Análise dos Relatórios	Secundários	Análise Documental	Caracterização dos casos e compreensão do contexto do caso no sistema da pós-graduação.
2	Análise das Narrativas dos Consultados	Primários	Análise de Narrativas	Produção das condições de análise e do roteiro e questionário para entrevistas
3	Análise das Narrativas dos Programas	Primários	Análise de Narrativas	Caracterização e descrição de cada um dos casos-programas analisados e categorização dos mesmos em relação às condições de análise
4	Análise QCA	Primários	mvQCA	Análise dos casos, caracterizando-os a partir das configurações obtidas em relação aos resultados alcançados por cada Programa.

Quadro 15. Etapas desenvolvidas na Análise dos Dados

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa de Análise dos Relatórios, a partir dos dados secundários, desenvolvida por meio da análise documental, realizou-se por meio de uma leitura pormenorizada de cada um dos relatórios e classificação das seguintes informações importantes: a) classificação de todas as linhas de pesquisa, áreas de concentração, formação docente, descrição das atividades docentes e descrição dos projetos de pesquisa do Programa; b) isso gerou uma caracterização geral de cada Programa, apresentada na descrição de cada um dos casos na seção 4.3 (p. 145); c) gerou ainda alguns relatórios-base para esta caracterização, apresentados nos APÊNDICE 9 (p. 307); APÊNDICE 10 (p. 308); APÊNDICE 11 (p. 309); APÊNDICE 12 (p. 310) e; APÊNDICE 13 (p. 311). Esta análise

documental cria contexto ainda para toda a análise dos dados, dado o fato que permite compreender, a partir dos documentos analisados, a trajetória de cada um dos casos.

A segunda etapa, da análise das 2 narrativas dos sujeitos consultados para a construção das categorias de análise foi feita a partir das categorias de Pentland (1999), apresentadas no Quadro 9 (p. 114) e permitiram compreender como eles compreendem o contexto da pós-graduação e quais os aspectos importantes para uma análise de seus resultados, o que levou à construção das condições de análise.

As 4 consultas feitas posteriormente não tiveram um tratamento analítico, dado o fato de que elas foram desenvolvidas com o objetivo de validar a relevância dos instrumentos de pesquisa.

A terceira etapa de análise das narrativas dos Programas foi feita também a partir das categorias de Pentland (1999), apresentadas no Quadro 9 (p. 114) e permitiram caracterizar cada um dos Programas de acordo com as condições descritas no APÊNDICE 2 (p. 297).

Salienta-se que, a partir da descrição das narrativas e consideração da sua situacionalidade a partir dos critérios de Pentland (2009), foi possível caracterizar o Programa em relação às dimensões de análise e por fim classificá-lo de acordo com as categorias do APÊNDICE 2 (p. 297). Ainda serviram como base para trabalhar estas narrativas as correspondências apresentadas no APÊNDICE 3 (p. 298); APÊNDICE 4 (p. 300); APÊNDICE 5 (p. 302); APÊNDICE 6 (p. 304); APÊNDICE 7 (p. 305); APÊNDICE 8 (p. 306).

Partindo do estudo individual de cada um dos casos e da categorização das condições para cada um deles, passou-se à análise configuracional, por meio do mvQCA, a qual seguiu os seguintes passos:

1. Delimitação do domínio de investigação: composto pelos 14 casos em análise, cuja forma de seleção já foi apresentada na seção 3.2.2.
2. Delimitação do resultado: identificado a partir do conceito Capes obtido pelos Programas, sendo que os Programas que obtiveram as notas 5, 6 e 7 são considerados com alto desempenho e os Programas com notas 3 e 4, são considerados com baixo desempenho.
3. Definição do *Design* do Sistema como MSDO – *Most Similar, Different Outcome*, dadas as características dos casos estudados.
4. Seleção das condições de análise: desenvolvida a partir da etapa qualitativa 2, descrita no Quadro 15 (p. 134).
5. Construção da tabela de dados, a partir da categorização individual dos casos.

6. Construção da *Truth Table*, a partir do software Tosmana (CRONQVIST, 2007).
7. Resolução das configurações contraditórias, trabalhando uma conversação entre teoria e casos.
8. Minimização booleana: para obter a fórmula mínima capaz de explicar os resultados.
9. Interpretação dos dados, que resultou nos achados e conclusões da tese.

Partindo dessas etapas, desenvolveu-se, portanto, um estudo dos casos individualmente e uma análise dos casos de forma configuracional em uma segunda etapa.

3.4 Limitações da Pesquisa

Qualquer escolha abre possibilidades, por outro lado impõe restrições. Não é diferente com a pesquisa científica. A delimitação de um tema, o recorte de um problema de pesquisa, a definição metodológica por si só já trazem limitações para a pesquisa. Por estas razões julga-se importante a descrição dos limites da pesquisa, uma vez que consciente deles é possível buscar formas de mitigação.

A primeira limitação que se percebe é dada pela complexidade do assunto em questão: é um assunto que parece exigir abordagens multiparadigmáticas e multi-métodos. Sendo assim, pode-se incorrer em algumas incoerências e ao mesmo tempo existe a dificuldade de compreender todas as dimensões de um fenômeno complexo.

Outra limitação da pesquisa é a impossibilidade de dar voz e foco aos atores organizacionais e institucionais, o que de certa forma limita o entendimento da dimensão da ação humana, tão importante para a estruturação quanto para a noção de práticas. As escolhas metodológicas e os recortes de níveis e unidades de análise acabam por impedir a expressão das vozes individuais, das histórias de cada um, aspectos contextuais tão fundamentais. No entanto, para mitigar essa fragilidade, entende-se que se tratando das práticas como unidades de análise, de certa maneira não se perde completamente o vínculo com esses sujeitos. A opção por hora é a de compreender a amplitude do fenômeno e não a especificidade.

Percebe-se como limitação também a inexistência de um sistema de informações robusto, com dados completos e confiáveis, os quais seriam de grande valia para o desenvolvimento da pesquisa. A partir dos dados desenvolvidos pelos organismos do Estado brasileiro tem-se uma incompletude de informações, um sistema ainda em construção, que limita a segurança da pesquisa.

É preciso reconhecer ainda a limitação quanto à natureza longitudinal e processual do problema de pesquisa. Dado que o fenômeno em análise tem uma característica longitudinal – os resultados são construídos ao longo do tempo. Há uma dificuldade na observação longitudinal do fenômeno. Busca-se então uma *aproximação* longitudinal, por meio de análise documental e entrevistas com os atores participantes, uma vez que não é possível observar a dinâmica no momento de sua ocorrência. Entende-se ainda que, como projeto de pesquisa, cumprida esta fase inicial a respeito do levantamento da estruturação do campo, será possível, em desdobramentos futuros, o acompanhamento longitudinal do fenômeno, a partir de 2010.

Também não se pode deixar de citar a impossibilidade de se visitar todos os Programas *in loco*, trabalhando-se com as narrativas produzidas por eles, o que limita a percepção do pesquisador. Porém, considerando-se a adequação da análise das narrativas produzidas, entende-se como possível mitigar esta limitação. Ao mesmo tempo, entende-se a limitação existente ao se fazer uso de um questionário como guia para a produção das narrativas dos sujeitos dos Programas; ao fazer tal escolha perde-se muito da dimensão da práxis, no entanto, reitera-se que o presente trabalho apresenta-se na dimensão da perspectiva da prática e não da abordagem da prática.

Entende-se, ainda como limitação da presente pesquisa, a utilização de dados secundários relacionados aos relatórios Capes produzidos em períodos anteriores às entrevistas coletadas no presente. A aparente incomensurabilidade é justificada pelo fato de que esses dados, avaliações e relatórios servem como elementos importantes para a produção de sentido pelos sujeitos – *sensemaking* – condicionado pelo contexto, regras e recursos.

Não obstante, os resultados foram analisados sob o olhar de metáforas em certo momento. Entende-se que este recurso pode aprisionar a análise em certo aspecto e direcionar o olhar para o que se está trabalhando. No entanto, o recurso metafórico foi utilizado aqui como uma analogia, sem restringir toda a interpretação e análise dos dados a este aspecto, o que liberta a análise das amarras rígidas de uma metáfora.

Limitações inerentes a qualquer pesquisa também precisam ser citadas aqui: as limitações cognitivas do pesquisador, que acaba focando em seu problema e ignora algumas variáveis; as limitações de tempo e de financiamento também condicionam a pesquisa.

No entanto, acredita-se que, com as escolhas metodológicas e com a clareza destas limitações é possível mitigá-las, garantindo um bom resultado de pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização do Grupo de Casos da População de Interesse

Os casos em análise pertencem a um amplo contexto da Pós-Graduação Brasileira, que tem sido acompanhada, regulada e organizada pela Capes, pioneira no desenvolvimento de um sistema robusto de acompanhamento e avaliação dos cursos, buscando manter e potencializar a qualidade do ensino de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Brasil.

Antes de partir para a caracterização do grupo dos casos em análise, faz-se relevante apresentar alguns dados resultantes da última avaliação trienal, apresentada em 2010. Na figura apresentada abaixo se percebe um crescimento geral dos Programas de Pós-Graduação no Brasil, evidenciando-se ainda um crescimento significativo em regiões que tradicionalmente são carentes destes cursos:

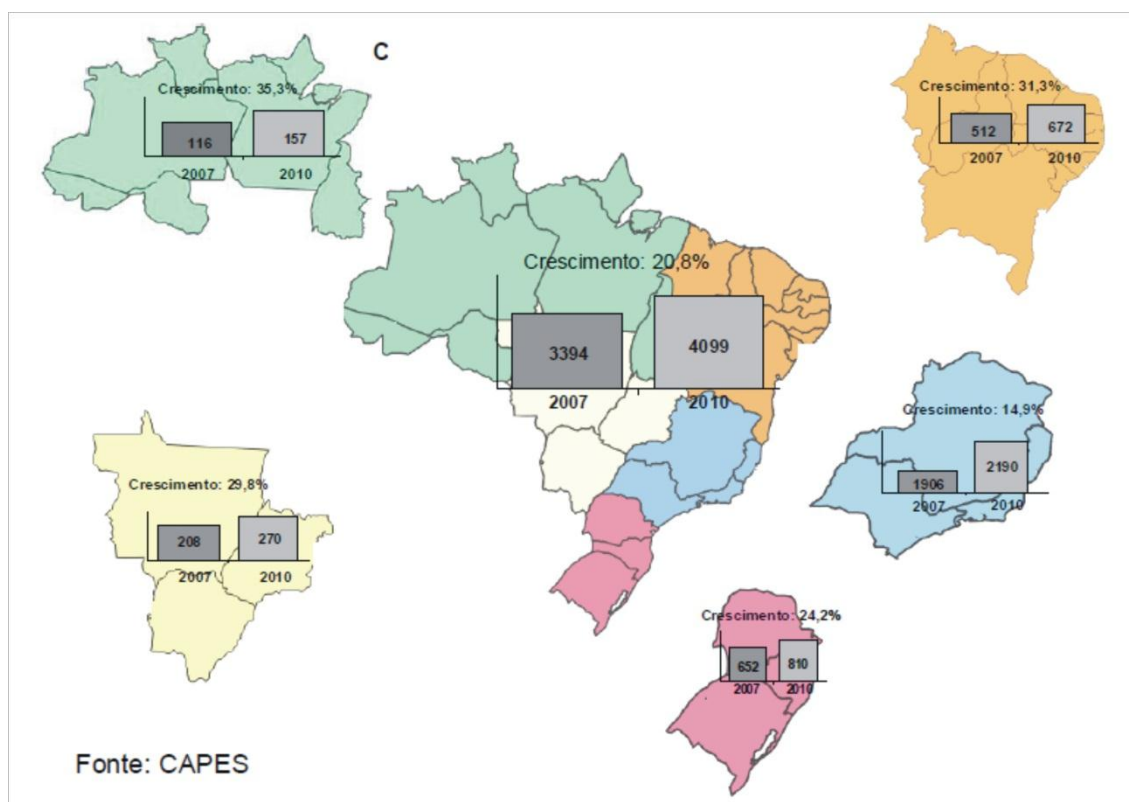


Figura 11. Número de Cursos Avaliados nas Trienais 2007 e 2010: comparação das taxas relativas de crescimento.

Fonte: Relatório de Divulgação dos Resultados Finais da Avaliação Trienal 2010 (CAPES, 2010).

Percebe-se, no Brasil como um todo, uma taxa de crescimento de 20,8%, com ênfase especial para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com taxas aproximadas de 30%, maior do que a média nacional. Isso é reflexo das políticas públicas educacionais brasileiras e

também de um incentivo da Capes para que Programas tradicionais das regiões Sul e Sudeste interiorizem seus esforços de cooperação com estas regiões.

Com relação aos conceitos atribuídos aos Programas avaliados, percebe-se uma concentração de notas 3 e 4, evidenciando cursos ainda com esforços para sua consolidação, o que retrata uma Pós-Graduação Nacional ainda em busca de uma maturidade, tanto em termos de produção quanto em termos de consolidação de esforços efetivamente acadêmicos.

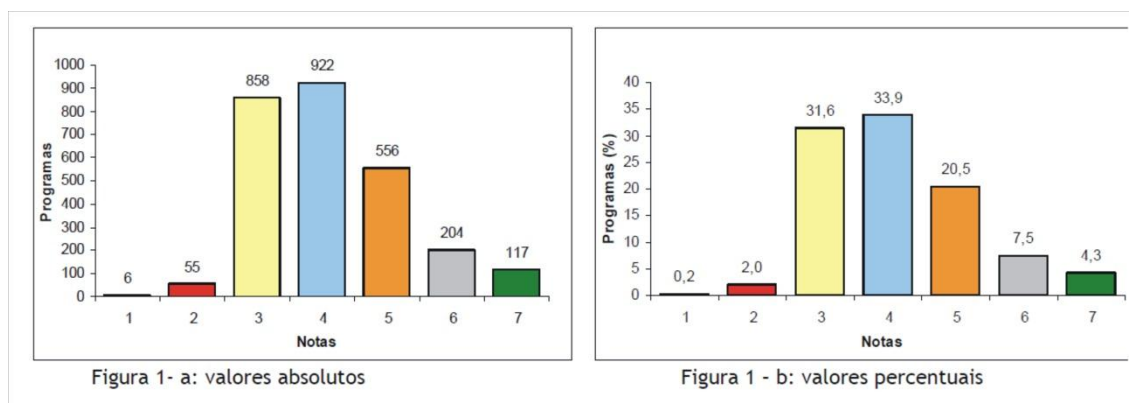


Figura 12. Distribuição dos Programas de Pós-Graduação por Notas da Avaliação Trienal 2010

Fonte: Relatório de Divulgação dos Resultados Finais da Avaliação Trienal 2010 (CAPES, 2010).

Os valores absolutos permitem ainda que se tenha uma dimensão no número de cursos de Pós-Graduação Stricto Senso, em todas as áreas do conhecimento no Brasil.

Voltando os olhos para os Programas de Pós-Graduação Stricto Senso da área de Ciências Sociais Aplicadas, onde está localizada a área de Administração, tem-se a seguinte situação:

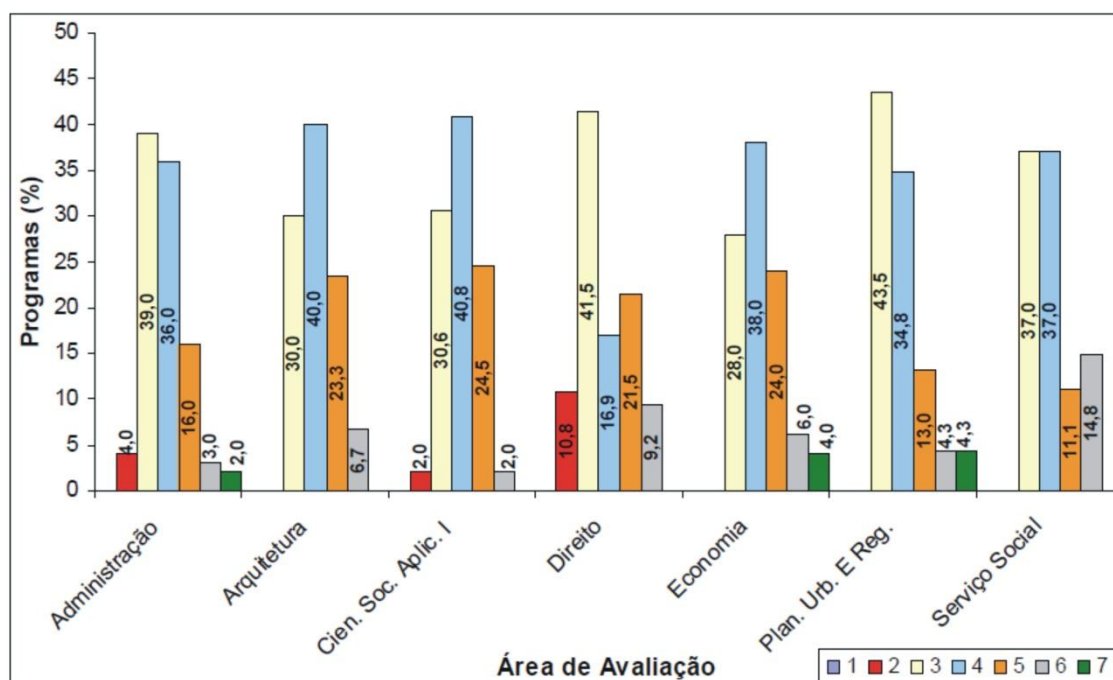


Figura 13. Distribuição dos Programas de Pós-Graduação por Notas da Avaliação Trienal 2010 (Ciências Sociais Aplicadas)

Fonte: Relatório de Divulgação dos Resultados Finais da Avaliação Trienal 2010 (CAPES, 2010).

A área de Administração acompanha a tendência nacional de concentração de notas 3, 4. Importante salientar que esta pesquisa trabalha com os casos que possuem cursos de Mestrado e Doutorado, cujas notas concentram-se em 4 e 5, e que totaliza uma população de interesse de 23 casos, distribuídos geograficamente, conforme apresenta o gráfico a seguir:

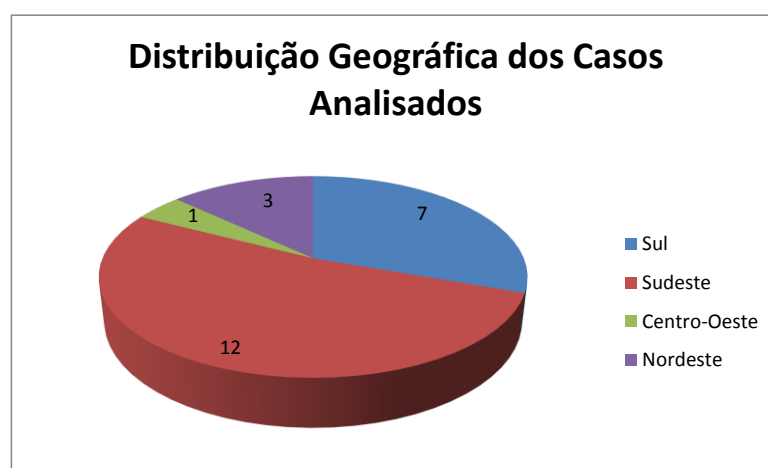


Figura 14. Distribuição Geográfica dos Casos da População de Interesse.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se a concentração de 12 casos (mais de 50%) na região Sudeste, enquanto a região Centro-Oeste abriga somente um dos casos de interesse. Apesar do expressivo crescimento que se tem observado, percebe-se que Programas de Pós-Graduação com cursos de Mestrado e Doutorado ainda são raros nas três regiões mais carentes do Brasil: Norte,

Nordeste e Centro-Oeste. É de se esperar também que a distribuição do número de docentes também esteja concentrada nas regiões acima apresentadas, conforme evidencia o gráfico a seguir:

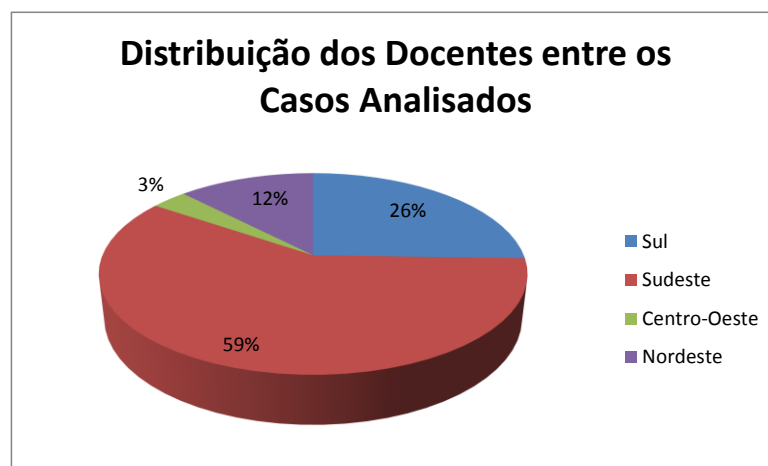


Figura 15. Distribuição dos Docentes dos Casos da População de Interesse pelas regiões do Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios Capes (2010).

Verifica-se na, Figura 15, que 85% do grupo de professores docentes está concentrado nas regiões Sul e Sudeste, atuando nos Programas destas regiões.

Interessante observar ainda que a Pós-Graduação Stricto Sensu no Brasil é ainda bastante jovem, conforme se observa nos dois gráficos a seguir e explicitam, dentre os casos da população de interesse, os períodos de surgimento:

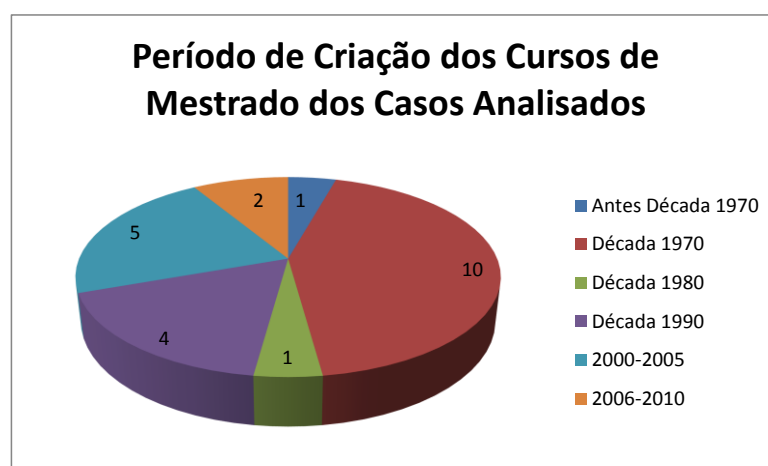


Figura 16. Período de Criação dos Cursos de Mestrado dos Casos pertencentes à População de Interesse

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se a maioria dos cursos de mestrado da população de interesse sendo criados nas décadas de 1970, 1980 e 1990, abrigando doutores que obtiveram seu título fora do Brasil e que, nesse momento específico, como relatam muitos Programas em suas narrativas, estão

deixando suas atividades acadêmicas formais, tendo em vista processo de aposentadoria, o que evidencia uma renovação (e um momento de “crise”) para os Programas de Pós-Graduação em Administração, Stricto Sensu, tradicionais no Brasil. De outro lado, o movimento para a criação dos cursos de Doutorado é mais recente, com raras e tradicionais exceções:

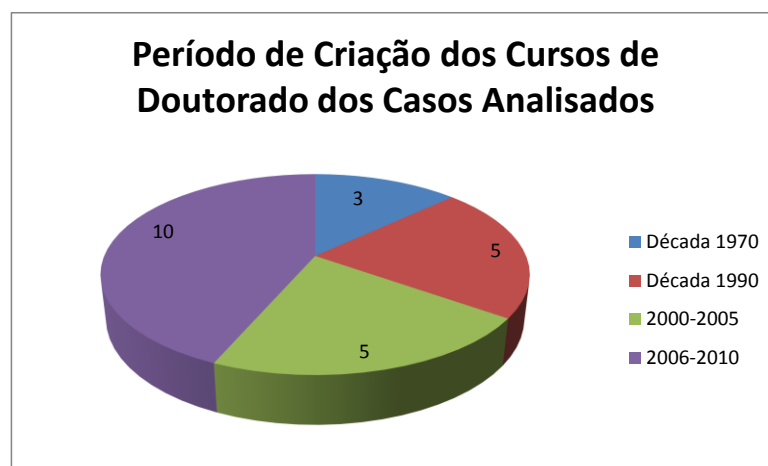


Figura 17. Período de Criação dos Cursos de Doutorado dos Casos pertencentes à População de Interesse

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios Capes (2010).

A grande maioria dos cursos de Doutorado na população de interesse foi criada a partir dos anos 2000, sendo assim um movimento jovem, com resultados ainda em fase de consolidação, uma vez que as atividades acadêmicas e de pesquisa levam tempo para poderem consolidar-se. Essa maturidade parece refletir o nível da produção acadêmica dos Programas, que ainda não se projeta nas publicações de alto nível:

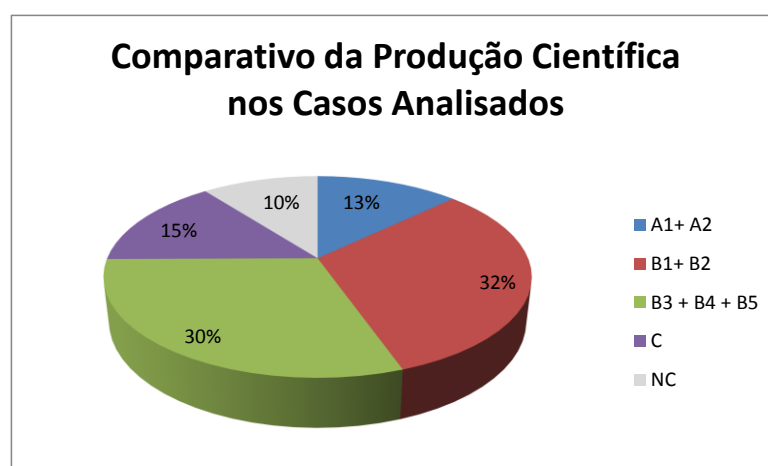


Figura 18. Comparativo Geral da Produção Científica por Estratos de Classificação Qualis

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se uma concentração de publicações em periódicos com classificação nos estratos “B”, enquanto somente 13% do total de produção dos Programas insere-se em periódicos de alto impacto, o que sugere que a discussão da produção científica do Brasil ainda não faz parte das discussões que são produzidas em nível mundial na área de Administração, apesar de todos os esforços e do destaque das ações de alguns Programas conceituados com notas 5, 6 e 7.

Partindo do exposto, cria-se um contexto geral para a compreensão dos dados específicos descritos para cada um dos casos de análise, que se dará na seção 4.3.

4.2 O contexto da “não-resposta”

Do conjunto de casos apresentados acima como “população de interesse”⁶, composta pelos 23 casos que atendiam às condições metodológicas de homogeneidade e diversidade interna do grupo, 14 casos efetivamente compuseram o conjunto de casos de análise, tendo em vista que outros 9 não responderam aos contatos da Pesquisadora e assim não aderiram a esta pesquisa. No entanto, entende-se relevante apresentar algumas características destes casos que são importantes para a compreensão do contexto dos casos em análise. Abaixo é explicitado o quadro com os dados dos Programas que compõem os 23 casos da população de interesse e o status de resposta e não resposta:

⁶ Importante destacar que o Programa de Mestrado e Doutorado da FURB – Universidade Regional de Blumenau – foi contatado também para responder à pesquisa. O Programa respondeu à pesquisa, porém não foi considerado na composição dos casos porque seu curso de Doutorado é classificado pela Capes (dados 2010) como pertencente à área de Ciências Contábeis. Diante desse dado e de que os casos aqui considerados deveriam possuir cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, optou-se por não considerar as respostas na FURB na descrição e análise dos dados.

	Região	Estado	Nota Capes 2010	Resposta	Código Resposta
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	Centro-Oeste	DF	5	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	Nordeste	BA	5	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	Nordeste	PE	5	Não	0
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	Nordeste	RN	4	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	Sudeste	MG	6	Sim	1
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	Sudeste	MG	4	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	Sudeste	MG	4	Sim	1
UNIVERSIDADE FUMEC	Sudeste	MG	3	Sim	1
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	Sudeste	RJ	5	Não	0
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	Sudeste	RJ	5	Não	0
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	Sudeste	RJ	5	Não	0
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	Sudeste	SP	7	Não	0
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	Sudeste	SP	6	Sim	1
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	Sudeste	SP	5	Não	0
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	Sudeste	SP	5	Não	0
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (PÚBLICA)	Sudeste	SP	5	Sim	1
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	Sul	PR	5	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	Sul	PR	4	Sim	1
CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO	Sul	PR	4	Sim	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Sul	RS	7	Não	0
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	Sul	RS	5	Não	0
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	Sul	SC	4	Sim	1
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ	Sul	SC	4	Sim	1

Quadro 16. Quadro Representativo do Contexto de Resposta e Não-Resposta dos Casos da População de Interesse

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, as respostas cobrem todos os contextos geográficos e todos os níveis de resultado de interesse (alto e baixo desempenho). No entanto, todos os 2 Programas do Rio Grande do Sul (um deles considerado centro de excelência), todos os 3 Programas do Rio de Janeiro e 3 dos 5 Programas de São Paulo (outro dos centros de excelência) não responderam, o que configura o gráfico abaixo:

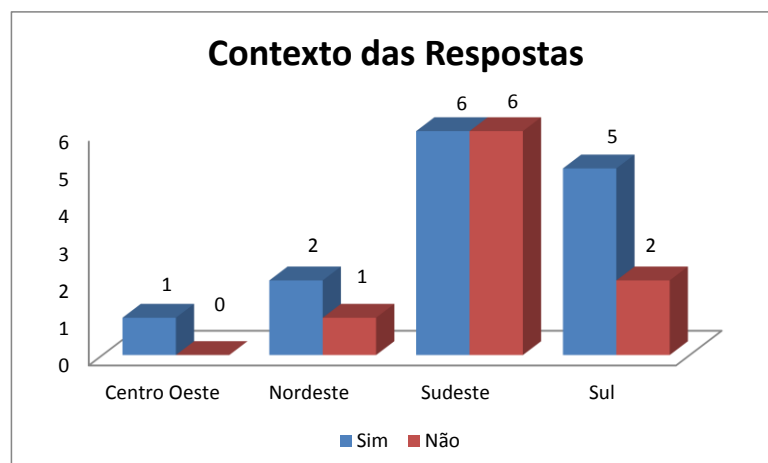


Figura 19. Contexto das Respostas Obtidas por Região do País

Fonte: Elaborado pela autora.

Como o método de pesquisa utilizado no trabalho não considera aspectos estatísticos de amostragem e também não determina um número de respostas, o contexto de não-resposta não representa qualquer ameaça aos resultados de pesquisa, principalmente porque os casos utilizados satisfazem os critérios de homogeneidade e diversidade dentro do grupo, importantes para o desenvolvimento do trabalho, e também são representativos da população de interesse como um todo.

Importante salientar que nos Apêndices são apresentados alguns documentos que trabalham com aspectos e dados comparativos, e nestes documentos não foram excluídos os casos de não-resposta, pelo fato de que neste quadro comparativo eles são importantes para criar o contexto de análise e compreensão na pesquisa.

4.3 Descrição dos Casos em Análise

4.3.1 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB

A Universidade de Brasília abriga o único Programa que contém cursos de Mestrado e Doutorado na região Centro-Oeste do Brasil. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1976			2006		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
17		1		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
5		4		4	

Quadro 17. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 17 evidencia um Programa bastante antigo, com início das suas atividades em 1976. Destaca-se, porém, que sua consolidação vem a partir do ano 2000, quando passa por uma reestruturação, que culmina com a criação do primeiro curso de Doutorado em Administração da região Centro-Oeste, em 2006. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010 o Programa conta com 18 docentes, dos quais 56% possuem curso de doutorado no Brasil, 28% nos EUA/Canadá e 17% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

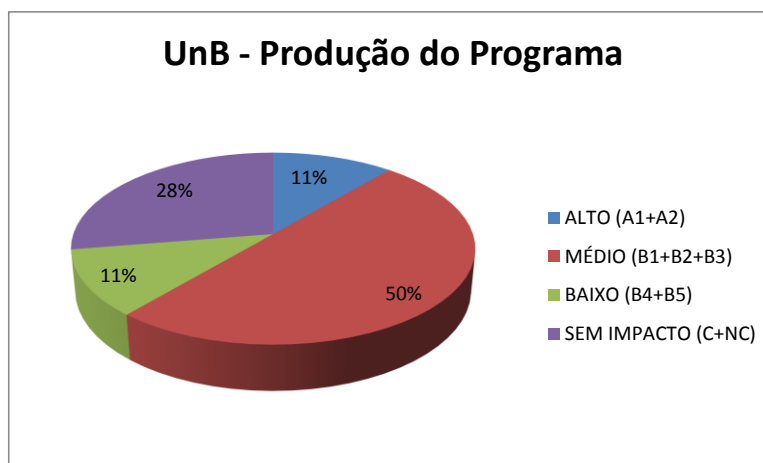


Figura 20. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB em Periódicos

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Importante notar que grande parte da produção do Programa concentra-se nos periódicos classificados pelo Qualis Capes nos estratos B1, B2 e B3; no entanto percebe-se ainda que uma parte relevante do que se produz é de baixo impacto ou sem impacto – 39% – e somente 11% da produção concentra-se nos estratos mais altos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	18
Consultoria / Pareceres	16
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	37
Periódicos INTERNACIONAIS	5
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	4
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	11

Quadro 18. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

A UnB descreve ainda nos relatórios Capes de 2010 a existência de 33 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 33% são financiados pelo CNPq; 9% pela Capes; 6% por Agência Regional de Fomento; 61% por financiamento interno da própria Universidade e; 3% dos projetos não possuem alguma forma de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo desta caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante, com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1976	2001	2003	2004	2004	2006	2008	2009	2010	2010
Criação do Curso de MA	Reestruturação do Curso de MA	Separação do PPGA do DA	Conquista do Conceito 4 Capes	Criação do Mestrado Profissional	Aprovação do CDA pela Capes	Formação do 1º Doutor do CDA	Mudança para MAP	Novo Regulamento PPGA	Conquista do Conceito 5 Capes

Figura 21. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Percebe-se, na linha do tempo apresentada, que o Programa, para chegar na situação em que está hoje, com conceito 5 da Capes, passou por algumas etapas importantes, rompendo com modelos do passado e reestruturando sua estratégia e gestão com vistas a atender aos padrões e exigências de qualidade da Capes, bem como relacionados à concepção de seu corpo docente a respeito da função social do Programa e seus requisitos de qualidade. Algumas questões merecem destaque, a partir da linha do tempo apresentada acima: (1) em 2001, a reestruturação do curso veio em virtude de uma avaliação muito negativa do Programa pela Capes, o que levou a uma modificação completa desde a estrutura do Programa (áreas de concentração e linhas de pesquisa) até formas de seleção e professores que compunham o curso; (2) em 2003, ainda com vistas a levar a termo o projeto de um Programa que atendessem às recomendações da Capes, houve uma grande ruptura do Programa para com o Departamento de Administração, ocorrendo a separação dos dois e o PPGA passou a vincular-se diretamente à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da UnB;

(3) esse movimento resultou em um conceito 4 pela Capes em 2004, ano em que foi criado também o Mestrado Profissionalizante em Gestão Social e de Trabalho, que em 2009 reposicionou seu foco para Mestrado Profissional em Administração; (4) em 2006 foi aprovado o curso de Doutorado do PPGA da UnB e já em 2008 o primeiro doutor do Programa foi formado; (5) 2010 representa um marco também para o Programa, que conquistou o conceito 5, consolidando todo o esforço apresentado e embasando uma nova reestruturação do PPGA para possibilitar a renovação do corpo docente (em virtude da entrada de novos professores no curso de Administração com a política do REUNI) e também para cessar a oferta de cursos de especialização, os quais passaram a ser ofertados exclusivamente pelo Departamento de Administração da Universidade, enquanto o PPGA foca no curso de Mestrado Profissionalizante.

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por Servidores Públicos (dada a localização geográfica do PPGA da UnB), seguidos de estudantes que acabaram de concluir a graduação, de profissionais oriundos do mercado de trabalho e de pesquisadores; os profissionais de ensino superior, por fim, representam a categoria discente menos representativa no Programa. Dada esta composição, a grande maioria concilia a carreira com os estudos, o que é agravado ainda pelo baixo número de bolsas disponíveis no Programa para auxiliar aqueles alunos que pretendem ter dedicação exclusiva ao curso. Com relação à colocação destes sujeitos ao concluírem o curso, grande parte deles alcança colocações no Governo Federal e no Distrito Federal, os quais conciliam esta carreira com a docência em Universidades Privadas.

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa a descreve como formal:

As decisões sobre foco, linhas de pesquisa e (agora) áreas de concentração tem sido discutidos e as decisões, tomadas formalmente e levando em consideração a experiência acumulada, são refletidas no regulamento do Programa (como foi descrito no item sobre a história do Programa). Como uma coletiva, acreditamos nesta abordagem, provavelmente porque temos a consciência de que se não fosse tratar os rumos do Programa desta maneira, procurando sempre construir e manter consenso sobre as políticas e objetivos, não seria possível chegar onde chegamos. Tem sido necessário, ao longo desses anos, tomar ações que contrariam os interesses de indivíduos, visando esse projeto coletivo. Sem consenso sobre os objetivos almejados, teria sido impossível fazer “colar” estas ações. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Para levar este projeto a termo, o Programa realiza reuniões periódicas para diagnóstico da situação e para planejar os passos futuros. Importante salientar que é o único

Programa que descreve tal prática. Assim, com relação ao horizonte de futuro o Programa expõe a seguinte visão:

Pela autoavaliação da situação atual do Programa, percebemos que os nossos indicadores sinalizam a continuada melhoria em termos de formação de alunos (tanto quantidade quanto qualidade), produção intelectual e inserção social e internacional. Ao mesmo tempo, com a entrada de vários professores jovens nos últimos 3 anos e o potencial de credenciar novos professores entre os recém-doutores que entraram na expansão REUNI, a tendência é aumentar a capacidade de orientação e ensino do Programa e fortalecer as áreas de concentração. É possível imaginar neste horizonte de tempo que haja mais de um mestrado acadêmico ligado ao Programa, talvez um na área pública e outra na área empresarial. Com certeza um Programa que já almeja um conceito 6 em seu futuro próximo vai visar nos próximos 10 anos subir para conceito 7. Claro que há também desafios a serem enfrentados, além da melhora nos indicadores pertinentes. Por exemplo, há vários professores que estarão se aposentando neste período, o que significa a necessidade de renovação nas lideranças do Programa. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

No delineamento dos objetivos estratégicos o Programa descreve como fatores de influência a seguinte sequência, em ordem de importância: (1) as políticas governamentais e da Capes; (2) os objetivos e estratégias delineados pelo corpo diretivo do Programa; (3) os objetivos e estratégias delineados pelo corpo colegiado do Programa; (4) as demandas apresentadas pelo mercado; (5) os objetivos, estratégias e políticas da Faculdade à qual o Programa pertence; (6) Os objetivos, estratégias e políticas da Universidade à qual o Programa pertence, juntamente com as demandas apresentadas pelos alunos. Para a implementação e alcance dos objetivos delineados, figuram como fundamentais os seguintes fatores: (1) em primeiro lugar, conjuntamente são importantes os meios e recursos disponibilizados pela Universidade, a colaboração do corpo de professores com a gestão do Programa, bem como a colaboração do corpo técnico com esta gestão; (2) segue-se como importante a colaboração do corpo de alunos com a gestão do Programa; (3) os meios e recursos disponibilizados pelo mercado; (4) os meios e recursos disponibilizados pela Capes, CNPq etc.; (4) e, por fim, os meios e recursos disponibilizados por outras fontes financiadoras do ensino e pesquisa, destacando-se o papel pouco relevante e problemático da Agência de Fomento do Distrito Federal.

Para consolidar essa estratégia o Programa possui como práticas organizacionais a realização de reuniões de planejamento (conforme já comentado), as quais são compreendidas pelo PPGA como “fundamental para manter a ideia do Programa como um projeto coletivo e evitar fragmentação excessiva” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). As reuniões de grupo de pesquisa também se mostram como importantes para que todos se

envolvam com os objetivos do Programa. Importante mencionar o desenvolvimento de práticas organizacionais (e não somente focada em alguns professores e suas relações) de desenvolvimento de uma inserção internacional, com o envio de alunos em doutorado sanduíche e regime de cotutela, a fim de estreitar as relações de pesquisa com o exterior. A recepção de alunos ainda não ocorre, mas o Programa estrutura-se para efetivá-la.

Importante, neste contexto, destacar uma fala importante do Programa que contextualiza a Capes como importante agente para a definição estratégica dos Programas:

(1) Acredito que a importância das políticas governamentais e diretrizes da CAPES - sobretudo as diretrizes da CAPES - para o delineamento de objetivos do Programa desde 2001 ficou evidenciado no item 3, onde foi traçada um breve história do Programa. Mirando nas exigências da CAPES para o delineamento dos objetivos do Programa foi fundamental para tirar o Programa da mediocridade em que mal cumpria sua função social. Formava poucos mestres e estes com qualidade variável. Criava e disseminava pouco conhecimento. As diretrizes da CAPES e o real perigo do Programa ser descredenciado por não cumpri-las foram a base de respaldo político dentro da universidade para a realização das mudanças difíceis e medidas duras, necessárias para criar um Programa à altura das necessidades da capital do país e do desenvolvimento da região centro-oeste. Os critérios da CAPES, por serem objetivos, servem como base para discussão nas periódicas reuniões de diagnóstico e planejamento do colegiado e assim vêm contribuindo à construção de um projeto coletivo que envolve os corpos docente, técnico-administrativo e discente do Programa. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

É interessante perceber, a partir da expressão do excerto, que a Capes aparece tanto como “constrangedora” da ação organizacional, quando delimita e orienta, por meio de suas exigências e regras, como “possibilitadora” da ação organizacional, neste caso para a mudança completa do foco do Programa.

A estrutura organizacional vinculada a esta estratégia é discutida nos seguintes termos pelo Programa:

Sobre as áreas de concentração como coalizões de interesse – isso existe, sim, em que as diferentes áreas têm problemas distintos a enfrentar e, portanto, interesses distintos ao redor de certas questões. Tem áreas que têm grande demanda, número de professores insuficientes a atender toda a demanda, e dificuldades em conseguir mais professores por falta de pessoas que cumprem os requisitos para se credenciar no Programa. Há áreas que têm oferta de orientação maior do que a demanda. Antes de estabelecer as áreas de concentração distintas, quando havia somente uma área de concentração e várias linhas de pesquisa, de fato havia grandes rivalidades entre as linhas, disputas por vagas de alunos. Com a decisão de alocar vagas por área e não para o Programa como um todo, esta rivalidade e conflito de interesses entre áreas desapareceu. O fato que cada professor poder estabelecer sua disponibilidade de orientação e temas de interesse e de cada área poder indicar as vagas de alunos que têm a capacidade de receber

acabou com este tipo de disputa. (...) Sobre a relação de produção e poder dentro do Programa, diria que é mais complexa do que respostas "sim" ou "não" permitem iluminar. É certo que há professores com grande produção, que agem em posições de liderança no curso. No entanto, há professores com grande produção que não ocupam tais posições. São respeitados por seu conhecimento sobre determinados assuntos, mas suas opiniões não influenciam muito fora de seu expertise específico. O que nosso colegiado parece prezar é contribuição ao Programa. Em geral, quem não ajuda “carregar o piano” e não contribui ativamente ao projeto coletivo visando primeiramente seu projeto particular, é visto com certa desconfiança e não tem muito influência com seus pares. Quem tem boa produção e carrega piano, sim, tem o respeito dos outros, suas opiniões são ouvidas, influencia as decisões. Mas o colegiado não gosta de autoritarismo. É visível que atitudes mais autoritárias tendem a afastar as pessoas. Cada um começa a colocar seus próprios interesses em primeiro lugar e o projeto coletivo se perde. Quando se ouve dizer que “a área de concentração tem dono” ou o “Programa tem dono” é sinal de alerta. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

No excerto e nas demais respostas do Programa está exposto que há um papel de liderança e de deliberação bastante relevante do corpo diretivo do Programa, porém percebe-se uma estrutura bastante participativa e em busca de um interesse coletivo, com espaço para a negociação e para a autonomia “não absoluta” dos professores no sentido de que o interesse coletivo deve ser preservado em busca dos objetivos do Programa.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com Programas de Pós-Graduação no Brasil e no Exterior e com órgãos do Governo Federal, além de descreverem que possuem membros ativos em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil. Tais relacionamentos são vistos como importantes para dar visibilidade ao Programa e aproximá-lo da realidade do mercado e também aprofundar sua compreensão em relação às atividades de pesquisa no Brasil e fora dele. Partindo disso, descreve ainda que depende do mercado e das empresas para desenvolver suas atividades, considerando-se parte de uma rede de relações interorganizacionais.

Os recursos organizacionais aparecem em vários momentos das respostas do Programa como fundamentais para a realização das atividades:

Finalmente, em terceiro lugar vem o apoio do mercado. Aqui entra a consideração da importância do mestrado profissional (pago) para o financiamento de atividades importantes para o Programa – para trazer professores de outras instituições para bancas, financiar participação de alunos e professores em eventos científicos nacionais e internacionais, receber e enviar professores a dar palestras e aulas em outras instituições, ajudar com traduções da produção intelectual e assim por adiante. Recebemos pouco apoio da universidade e de CAPES/CNPQ. O governo brasileiro atribui pouca prioridade à formação em administração, prioridade mínima. Nosso Programa recebe pouquíssimas bolsas de mestrado e doutorado e no ano passado, devido à baixa prioridade dada à área de

administração pela CAPES, nossos recursos da CAPES (distribuídas aos vários Programas de pós pela universidade) foram diminuídos embora o conceito de nosso Programa aumentasse de 4 a 5. Significa que recebemos menos recursos do que Programas com conceitos menores, mas de áreas consideradas mais prioritárias. De fato, são os recursos que vêm de nossos contratos com órgãos do governo para formar turmas de mestrado profissional (demanda específica) que permitem financiar atividades que contribuem muito ao alcance de nossos objetivos. O Programa pode sobreviver sem esses recursos – já sobreviveu sem eles – mas provavelmente não poderia se manter em nível 5 ou almejar conceitos mais altos sem estes recursos. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Como se pode observar, o Programa descreve que 85% de seus recursos vêm financiados pelo mercado (descrito no excerto acima como sendo principalmente advindo de recursos do Mestrado Profissional), 10% financiados por órgãos de fomento (Capes, CNPq) e 5% vêm da própria Universidade. Além disso, conta com 7 Bolsistas Produtividade (PQ) do CNPq, 1 projeto financiado com recursos internos e 6 financiados com recursos externos (basicamente advindos de bolsas CNPq).

Ao tratar da temática governança, o Programa percebe que o sistema legal que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil estabelece limites, porém concede autonomia também aos Programas. Discute ainda que as ações dependem muito das políticas delineadas pela própria faculdade à qual pertence, conforme excerto abaixo:

Como funciona a relação do Programa com as instâncias superiores: o Programa está regido por seu próprio regulamento, que tem que se conformar às normas e políticas da Universidade. Este regulamento é aprovado pela Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade. A partir desta aprovação, o Programa funciona com certa autonomia, mas a autonomia não é absoluta. As decisões precisam ser aceitas (dependendo do tipo de decisão) pelo Decanato de Pesquisa e Pós-graduação ou a Câmara de Pesquisa e Pós-graduação. Nos últimos três anos, um membro do Programa ocupa assento nesta Câmara representando a Faculdade a qual o Programa está vinculado. Terminado o período desta representação, o assento da Faculdade, em base de rodízio, passará a outro PPG da Faculdade. É a Faculdade que tem assentos nos Conselhos e Câmaras superiores da universidade. E nem sempre o Programa fica sabendo quais são os assuntos na pauta para poder informar a participação do representante da Faculdade nos Conselhos e Câmaras. Mesmo decisões acadêmico-administrativas precisam ser homologadas pelo Câmara de Pós-Graduação da Faculdade (em que a coordenação do Programa tem assento) e passam por revisão e homologação pelo Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP) e a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP). Para dar um exemplo, esta semana nosso edital de seleção das turmas 2013 de mestrado acadêmico e doutorado, aprovado pelo colegiado do Programa, foi devolvido para nós pelo DPP solicitando 12 alterações (todas formais), antes de ser submetido à Câmara. O DPP tem recusado ações de desligamento de alunos aprovadas pela Comissão de Pós. Ou seja, temos autonomia, mas é uma autonomia supervisionada e limitada. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O entendimento de como funciona o sistema de governança para o Programa vem ao encontro da definição de governança-como-prática proposta neste trabalho.

Com relação aos resultados, o Programa avalia que o conceito Capes obtido na avaliação 2010 foi justo e coerente com o desempenho do Programa e espera obter desempenho semelhante ou superior na avaliação que se aproxima. Em termos de resultados alcançados pelo Programa, tem-se o seguinte:

Eu acredito que nosso principal resultado é a formação de doutores (com o impacto multiplicador que isso implica). O Programa ainda é o único doutorado em Administração na região centro-oeste. Estamos atraindo alunos de doutorado da região (atualmente temos doutorandos de Mato Grosso do Sul, Tocantins e Goiás – e, claro, do Distrito Federal). Há pouco mais de dez anos o Programa formava menos mestres por ano do que formamos doutores anualmente e formamos e mais ou menos triplicamos o número médio de mestres formados, anualmente. Vejo isso como o nosso principal resultado. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O excerto revela uma preocupação com os resultados e a inserção social do Programa, destacadamente o único da região Centro-Oeste do país. Vale destacar ainda a percepção sobre o que significa qualidade para o respondente do Programa:

A meu ver, os critérios deveriam focar produto (resultados) mais de que processo ou insumos. Quem estuda avaliação sabe que é mais fácil medir insumos e processo do que medir impacto. E para medir impacto na educação, somente – no mínimo – o médio prazo. Na prática isso significa que se tende a mensurar a qualidade na educação pelos insumos (doutores envolvidos no processo de ensino, por exemplo) ou no processo. Não temos como evitar estas considerações, que são um tipo de avaliação ex ante – a hipótese é que com estes elementos o produto DEVERIA ser bom, então vamos considerá-lo bom. Nitidamente os critérios precisam medir o que o Programa produz – a qualidade de seus formandos, a qualidade de sua produção intelectual. E é muito difícil julgar qualidade (julgar quantidade é mais fácil e objetivo). Utilizam-se proxies para julgar qualidade. Para julgar a qualidade dos formandos, quantos encontram emprego em sua área de formação, quantos se empregam em universidades públicas onde ingressam por concurso, etc. Para julgar a qualidade da produção intelectual, quantos artigos aceitos para publicação em periódicos de grande fator de impacto (que implica em ampla disseminação do conhecimento produzido pelo Programa). O impacto do Programa é difícil medir – CAPES até inclui a exigência de informar o acolhido dos egressos pelo mercado (onde se empregam), mas é muito difícil para os Programas acompanhar isso. E esses impactos podem demorar anos para se manifestar fortemente. Dito isso, vejo como os critérios mais viáveis focar mesmo nos proxies elencados acima para julgar qualidade (e estes não são muito diferentes do que a CAPES utiliza). (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O excerto apresentado dá indícios do que se considera como resultados importantes para um Programa de Pós-Graduação: qualidade dos formandos (e inserção social) e a

qualidade do que se produz, evidenciando ainda uma concordância, em última análise, com os critérios utilizados pela Capes na avaliação dos Programas.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297)

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
0	(D) Recursos Organizacionais	DEPENDENTE	O Programa é dependente de recursos advindos de agências de fomento e não sobrevive sem eles.
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990.
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios.
0	(H) Características Regionais	NORDESTE E CENTRO-OESTE	Programa localizado nas regiões Nordeste ou Centro-Oeste
1	(R) Resultado	ALTO DESEMPENHO	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

Quadro 19. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.2 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA

A Universidade Federal da Bahia abriga um dentre os três Programas que contêm cursos de Mestrado e Doutorado na região Nordeste do Brasil. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1983			1993		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
20		5		4	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
10	27	8	13	54	22
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		5		5	

Quadro 20. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 20 evidencia um Programa antigo, com início das suas atividades em 1983. Percebe-se uma queda no Conceito Capes no ano de 2010, o qual foi questionado por meio de pedidos de Reconsideração ao CA e CTC da Capes. No entanto, a Capes não reconsiderou a nota informando que pelos resultados apresentados o Programa estava aquém dos resultados necessário para um Programa nota 5, evidenciando os seguintes pontos: (1) uma distribuição de publicações muito irregular entre os docentes (somente 34% dos docentes são considerados altamente produtivos); (2) professores credenciados em mais de 3 Programas; (3) e existência de um número baixo de docentes, inferior ao mínimo exigido pela Capes para os padrões do Programa da UFBA. Ainda neste aspecto da avaliação da Capes, em 2010 foi mal avaliado o fato de uma alta publicação dos docentes tanto no periódico editado pelo Programa quanto no congresso organizado por ele.

Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 28 docentes (no total, considerando-se somente 18 de Núcleo Permanente), dos quais 21% obtiveram o título no próprio Programa, 36% possuem curso de doutorado em outros cursos do Brasil, 7% nos EUA/Canadá e 36% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

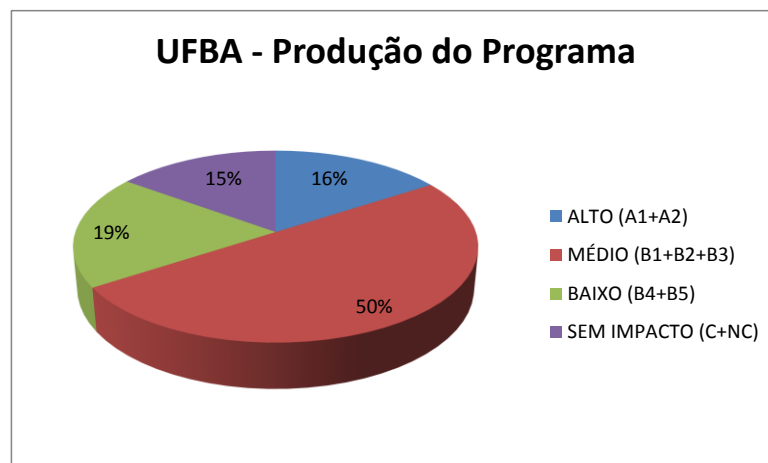


Figura 22. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA em Periódicos

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Importante notar que grande parte da produção do Programa concentra-se nos periódicos classificados pelo Qualis Capes nos estratos B1, B2 e B3; no entanto percebe-se ainda que uma parte relevante do que se produz é de baixo impacto ou sem impacto – 34% – e somente 16% da produção concentra-se nos estratos mais altos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	29
Consultoria / Pareceres	8
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	25
Periódicos INTERNACIONAIS	1
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	3
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	4
UNIVERSIDADE	6
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	3

Quadro 21. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

A UFBA descreve ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 45 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 29% são financiados pelo CNPq; 16% pela Capes; 16% por Agência Regional de Fomento; 4% por financiamento interno da própria

Universidade e; 9% dos projetos financiados por órgãos internacionais, 11% por empresas e 36% dos projetos não possuem alguma forma de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1988	1990	1993	1998	1998	1998	2001	2006	2008	2012
Criação do Curso de MA	Criação de duas áreas de concentração	Criação do Curso de Doutorado em ADM em Pública	Criação do MPA	Reformulação das áreas de concentração e mudança do DA	Terceiro Conceito A pela Capes	Criação de MINTER	Reformulação e integração MA e DA	Criação DINTER	Novo DINTER aprovado

Figura 23. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

A linha do tempo, conforme apresentada pelo Programa, evidencia a criação do curso de Mestrado em 1988 e logo em seguida, no ano de 1990 a definição do foco do Programa expresso por suas duas áreas de concentração: Estado, Poder Local e Cidadania e Tecnologia, Qualidade e Competitividade. O curso de Doutorado surge em 1993 como um curso de Doutorado em Administração Pública, sendo concomitante a consolidação do Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Em 1998 surge como uma experiência pioneira no Brasil a criação do curso de Mestrado Profissional em Administração, ao mesmo tempo que neste ano há uma reformulação das áreas de concentração da parte acadêmica do Programa para: Poder Local e Cidadania; Gestão Pública e Instituições, Tecnologia, Qualidade e Competitividade. Em 1998 o Doutorado muda ainda seu foco de Administração Pública para Administração em Geral. Ainda neste ano, outro evento importante ocorre: a obtenção do terceiro A consecutivo pelo Programa na avaliação da Capes. Em 2001 a UFBA inicia seus projetos de expansão da inserção social por meio da criação do Minter com a UESB e a UESC. Em 2006 há uma reformulação do Programa, integrando Mestrado e Doutorado e permitindo a realização direta

do Doutorado. Em 2008 surge a experiência do DINTER com a UDESC e em 2012 uma nova aprovação de DINTER com a UFC-Cairi.

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por profissionais de ensino superior (público e privado), seguido de profissionais oriundos do mercado de trabalho. Em terceiro lugar estão os estudantes que ingressam no Programa logo após a conclusão da graduação, seguidos pelos servidores públicos e pelos pesquisadores de instituições de pesquisa. A grande maioria concilia sua carreira no magistério superior com o curso. Ao concluírem seus cursos, os egressos vão predominantemente para o ensino superior, seja ele público ou privado. O Programa avalia ainda que a atuação dos egressos é em contexto nacional, para além do estado da Bahia.

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa a descreve da seguinte forma: “Trata-se de uma mescla, tendendo cada vez mais para a formalização dos processos. Os professores gozam de plena liberdade de atuação, desde que os resultados sejam atingidos.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012), revelando a preocupação com os resultados a serem alcançados pelo Programa.

Para levar este projeto a termo, o Programa afirma realizar “periodicamente uma análise situacional e com base nos indicadores de desempenho efetuamos eventuais correções de rumo e ajustes na linha de atuação de docentes e discentes do Programa” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). As ações do Programa, neste sentido, visam a uma maior capacidade de internacionalização e influência na área nacional “e com articulação político-institucional ainda mais proeminente junto a órgãos públicos, privados e do terceiro setor.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012), o que evidencia uma preocupação com a maior articulação e inserção social do Programa.

No delineamento dos objetivos estratégicos o Programa descreve como fatores de influência a seguinte sequência, em ordem de importância: (1) as políticas governamentais e da Capes; (2) os objetivos e estratégias delineados pelo corpo diretivo do Programa; (3) os objetivos e estratégias delineados pelo corpo colegiado do Programa; (4) as demandas apresentadas pelos alunos do Programa; (5) as demandas apresentadas pelo mercado; (6) Os objetivos, estratégias e políticas da Universidade à qual o Programa pertence. Para a implementação e alcance dos objetivos delineados, figuram como fundamentais os seguintes fatores: (1) em primeiro lugar, os recursos gerados pelo próprio Programa com os cursos de Mestrado Profissional, Especialização e Dinter; (2) a colaboração do corpo de professores com a gestão do Programa; (4) os meios e recursos disponibilizados por outras fontes financiadoras de ensino e pesquisa; (5) Os meios e recursos disponibilizados pela esfera

governamental por meio da Capes, do CNPq etc.; (6) os meios e recursos custeados pelos estudantes de pós-graduação da Universidade; (7) os meios e recursos disponibilizados pelo mercado, por meio de doações, patrocínios, parcerias etc. e; (8) os meios e recursos custeados pelos estudantes de pós-graduação da Universidade.

Diante do apresentado, percebe-se que o Programa busca alternativas de financiamento para custear o desenvolvimento de seus objetivos, ao mesmo tempo que a colaboração do corpo docente na gestão apresenta-se como um recurso importante. Como desafio de gestão esse corpo coletivo também está presente, uma vez que é apontado como o maior desafio interno: “Fomentar um maior clima de cooperação interna; necessidade de estímulo constante à produção acadêmica qualificada” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Ao tratar da estrutura organizacional do Programa, percebe-se a manifestação de que o coordenador do Programa possui tanto papel de liderança quanto deliberativo e representativo, evidenciando uma participação intensa desta coordenação nas atividades do Programa. Ao mesmo tempo, as decisões são tomadas de forma colegiada e expressaram os fatores autonomia a docentes e a linhas de pesquisa. Percebe-se ainda que, apesar desta autonomia, há forte influência das políticas da própria Universidade nas decisões do Programa. Destaca-se ainda que se reconhece a formação de coalizões em torno das linhas de pesquisa e que a produção acadêmica é fonte de poder dentro do Programa. Evidencia-se ainda integração entre linhas de pesquisa.

A respeito dos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com Programas de Pós-Graduação no Brasil e no Exterior, além de descreverem que possuem membros ativos em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil e parcerias com empresas nacionais. Os relacionamentos são vistos como importantes na medida que estão relacionados ao desenvolvimento acadêmico-científico do Programa e ao fato de que o desempenho do Programa depende desta rede de relações interorganizacionais para se efetivar.

Os recursos aparecem como questões importantes para o Programa e descreve-se que 75% de seus recursos são financiados por fontes internas de recursos (advindos dos cursos de Mestrado Profissional, Especializações e Dinter); 20% são financiados por Capes e CNPq; 3% pela própria Universidade; 1% por fontes internacionais e 1% por órgãos regionais de fomento.

Ao tratar da temática governança, o Programa percebe que as organizações de ensino são altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil, ao mesmo tempo que internamente, as ações do Programa dependem da aprovação do corpo diretivo da

Universidade ao qual está vinculado: “Há um sistema de regulação muito forte que na maior parte das vezes preocupa-se muito mais com o processo do que com os resultados.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Neste sentido, o Programa trabalha com um sistema de avaliação de seus resultados baseado nos indicadores Capes, mas também na sua percepção daquilo que seja o maior resultado de um Programa de Pós-Graduação: “Formação de mestres e, sobretudo, doutores; produção docente e discente qualificada de impacto” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

A partir da descrição apresentada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). Os pontos destacados em vermelho evidenciam a caracterização do Programa.

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
2	(D) Recursos Organizacionais	INDEPENDENTE	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de “independência”.
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
2	(G) Estabilidade do Resultado	DECLÍNIO	O Programa apresentou diminuição nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
0	(H) Características Regionais	NORDESTE	Programa localizado nas regiões Nordeste ou Centro-Oeste
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 22. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFBA

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.3 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte iniciou suas atividades de pós-graduação stricto sensu no ano de 1978. Observa-se que é um Programa antigo, mas que tem enfrentado dificuldades para se consolidar, fundamentalmente pelo fato de que as referências e padrões da Capes foram por muito tempo desconsiderados pelo Programa. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1978			2006		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
13		2		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		4		4	

Quadro 23. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 23 apresenta as características gerais do Programa, evidenciando um Programa em fase de consolidação, que após longo experiência com curso de mestrado conseguiu estruturar-se para oferecer 1 dos únicos 3 cursos de doutorado localizados no Nordeste do País, o que dá indícios da importância contextual regional do Programa. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 15 docentes, dos quais 87% obtiveram o título em cursos de doutorado do Brasil e; 13% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

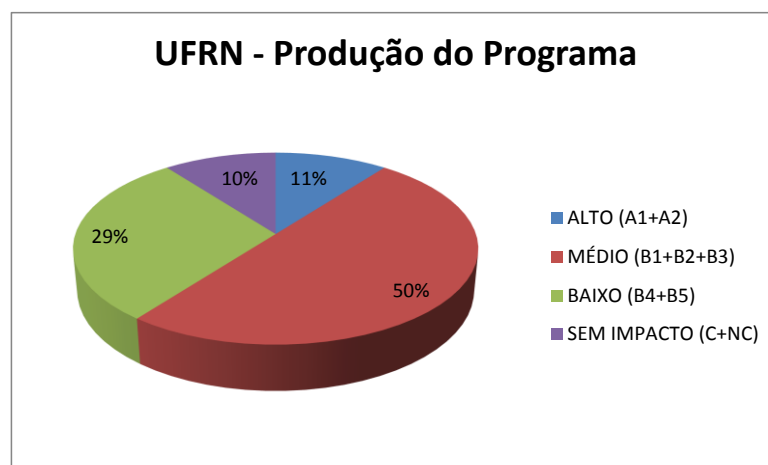


Figura 24. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 24, observa uma produção relativa de um nível muito bom: de tudo o que produz 50% estão publicados em periódicos de nível B1, B2 e B3. Se somado à produção de alto impacto (11%) têm-se que 61% do que é produzido é de impacto muito relevante para o conhecimento científico, o que caracteriza uma preocupação muito importante acerca da qualidade de produção e do que é divulgado pelo Programa, bem como o esforço relatado pelo Programa para ultrapassar o conceito 3 da Capes e começar a consolidar-se no meio acadêmico. Além disso, percebe-se claramente, nos relatos do Programa, a importância da colaboração de docentes e discentes para o alcance de resultados, o que é materializado na produção aqui demonstrada.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), o Programa apresenta a configuração exposta na tabela abaixo (esta análise está exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir:

NÚMERO DE PROFESSORES	15
Consultoria / Pareceres	5
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	0
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	3
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	1
UNIVERSIDADE	1
Outras Universidades ou programas	1
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	10

Quadro 24. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

É possível perceber uma participação um tanto quanto tímida dos Professores do Programa nas atividades acadêmicas – pelo menos pelo que é apresentado nos relatórios da Capes e que embasam esta análise. Percebe-se uma participação maior nas consultorias e pareceres da Capes e do CNPq e em atividades relacionadas a pareceres e avaliações para congressos. Este aspecto evidencia um dos pontos fracos do Programa: sua dificuldade em estabelecer relacionamentos de diferentes níveis.

A UFRN descreve ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 49 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 20% são financiados pelo CNPq (principalmente por bolsas de produtividade concedida a professores); 4% com recursos da Capes; 6% vêm de outros órgãos governamentais; 8% de agência regional de fomento; 24% possuem recursos internos; 2% apresentam financiamento internacional; 4% financiados por empresas; 20% não possuem algum tipo de financiamento e; 12% relataram possuir “outro” tipo de financiamento – lembrando que um projeto pode ter mais de uma fonte de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, delineia-se uma linha do tempo do Programa que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1978	1997	1999-2003	2004	2009	2012
Criação do Curso de Mestrado em Administração	Primeira gestão que incorpora os parâmetros da Capes	Gestão do Professor Djalma Freire	Aprovação do Cursos de Doutorado e conceito 4 na Capes	Aprovação do novo Regimento do Programa	Revisão do Regimento e Reestruturação do curso de Doutorado

Figura 25. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

As fases descritas na Figura 25 apresentam um Programa com muita história. Sendo criado em 1978, foi um dos primeiros Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Percebe-se ainda que o Programa foi se desenvolvendo sem muito rigor, no que diz respeito a processos de credenciamento e descredenciamento para atuação nos cursos e, principalmente, sem uma consideração efetiva das regras da Capes como critério de adequação da qualidade do Programa. Assim, por algum tempo o Programa não recebeu avaliações muito favoráveis em termos de conceito. Em 1997, no entanto, este cenário começa a mudar, com a incorporação da preocupação com os parâmetros Capes de avaliação, o que não foi feito sem dificuldades, as quais residiam principalmente em vencer as resistências internas do corpo docente quanto a seguir as orientações Capes. Na gestão de 1999-2003, liderada pelo Professor Djalma Freire, a diretriz de seguir os parâmetros Capes foi intensificada, tomando-se ações como regras de incentivo à produção científica, descredenciamento de professores que não possuíam o título de doutorado e a Capes passou então a ser forte referência para as diretrizes do Programa. Em 2004, com o alcance do conceito 4 da Capes e a aprovação do curso de doutorado, um novo ânimo foi sentido no corpo docente, que viu seus esforços recompensados. Em 2009, por sua vez, houve a aprovação do novo regimento, incorporando diretrizes claras para o enquadramento dos docentes em termos de produção e também aprovando regras de credenciamento e descredenciamento de docentes “mais duras” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O corpo discente do Programa é constituído primeiramente por egressos dos cursos de graduação que buscam continuar seus estudos, seguidos de profissionais de ensino superior; são representativos também os funcionários públicos. A grande maioria possui dedicação exclusiva, enquanto outra parcela concilia a carreira no magistério superior com os estudos. A

atuação dos egressos do Programa é predominantemente em âmbito local e regional, no exercício do magistério superior:

O destino dos egressos é majoritariamente para o magistério em instituições privadas e atuam em contexto local e, de modo secundário, para o contexto regional. Recentemente o PPGA fez um MINTER com a UFPA e formou 22 professores, todos professores. O Programa tem também muitos alunos de estados vizinhos ao Rio Grande do Norte (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Diante do apresentado e considerando que o Programa é um dos únicos 3 que possuem curso de doutorado no Nordeste, percebe-se a relevância desta formação no contexto local e regional.

Percebe-se que a estratégia do Programa está voltada para o atendimento dos critérios da Capes e a consolidação dos cursos na comunidade acadêmica. Ficou evidenciado que as iniciativas de planejamento são também voltadas ao atendimento dos critérios Capes, tanto quanto se pode perceber isso nos destaques feitos na trajetória do Programa, apresentada na Figura 25:

Anualmente a Comissão de Avaliação Institucional levanta a situação do Programa em termos de produção acadêmica, número de titulados, trancamentos, etc. para apreciação e deliberação do Colegiado. Nesta mesma reunião são apreciados os planos trienais dos docentes. Periodicamente, são feitos ajustes no regimento e no momento da seleção se faz uma avaliação da procura pelo Programa, do nível dos alunos no teste ANPAD e demais instrumentos de avaliação da seleção (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Não obstante, sobre a natureza da estratégia em si, surge a seguinte colocação:

Eu diria que a estratégia tanto é formal como informal. No plano formal o regimento expressa uma estratégia ao definir parâmetros de produção, formas de credenciamento e descredenciamento, prazos e demais itens reguladores da vida do Programa. É informal pois depende às vezes da articulação que se processa em um coletivo de professores. Tratando-se de um Programa que decide de forma colegiada, o aspecto da correlação de forças está sempre presente. Assim, novas linhas poderão ser criadas, áreas poderão desaparecer (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe-se, portanto, a influência tanto dos parâmetros da Capes como influenciadores da delimitação estratégica do Programa quanto aquilo que seu corpo docente – em termos de coletivo colegiado – delibera e estabelece como sendo adequado para si.

Para efetivar esta estratégia organizacional o Programa destaca algumas práticas relevantes:

Reuniões de planejamento – para orientar o futuro e a tomada de decisão. Reuniões com os discentes para avaliação - permite que o discente participe das dificuldades do Programa e tenha uma visão de conjunto. Concessão de incentivos ao pós-doutoramento – permitir aos professores possibilidades de interlocução com seus pares em um outro ambiente. Desenvolvimento de projetos de MINTER/DINTER – possibilidade de socializar o conhecimento e contribuir para o fortalecimento e consolidação de outras iniciativas de pós-graduação. Reuniões de planejamento pedagógico – raras de acontecer, mas centrais na formação do aluno (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

É possível perceber que são importantes para o Programa muitos aspectos relacionados à colaboração dos sujeitos que fazem parte dele para a consecução dos objetivos organizacionais. Além destes, os recursos que a própria Universidade disponibiliza, em termos de estrutura para trabalho, se fazem presentes.

Sobre a estrutura do Programa, percebe-se uma estrutura de participação, em que as decisões são tomadas de forma colegiada. O papel do próprio coordenador é descrito como representativo, além de que se descreve uma autonomia grande do corpo docente em relação às suas atividades acadêmicas.

A respeito dos relacionamentos, o Programa descreve poucas parcerias, restringindo-se a parcerias acadêmicas com outros Programas em âmbito nacional e também a participação ativa em órgãos importantes para as atividades acadêmicas (Capes, CNPq, ANPAD etc.). Essa inserção em termos de relacionamento é vista como o caminho para que o Programa alcance visibilidade e também é apontado como um dos pontos de fragilidade do Programa, no qual deveriam ser feitos investimentos para melhorar este tipo de interlocução. São descritas ainda formações de coalizões em torno de interesses de pesquisa comuns:

a) em estruturas colegiadas é absolutamente normal a formação de coalizões de interesse. A linha de pesquisa naturalmente é um polo aglutinador de interesses de pesquisa. b) dado o sistema de avaliação dos Programas de pós-graduação pela CAPES, que induz fortemente os professores a buscarem inserção nos periódicos, uma produção de alto nível faz com que o professor que a tenha obtido ocupe um espaço de respeito junto aos colegas c) maior produção implica normalmente em uma função de liderança por parte do professor d) as linhas de pesquisa agrupam professores com interesses semelhantes (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe-se, assim, novamente a importância das métricas da Capes para a estrutura do Programa.

Os recursos com os quais o Programa conta para realizar suas atividades são assim estimados: cerca de 40% vêm do financiamento da própria Universidade; outros 40% são financiados por Capes e CNPq e, 20% são financiados por outras fontes de apoio.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que o sistema legal que regulamenta a pós-graduação é altamente restritivo e os critérios da Capes têm sido tomados rigorosamente como medida de qualidade, conjuntamente com os critérios que o próprio Programa estabelece. Com relação à Universidade, o Programa descreve autonomia, mas ainda ressaltando a vinculação com a Capes:

O sistema legal representado pela CAPES acaba impondo muitas regras para orientar a vida dos Programas. Na universidade, o Programa tem grande autonomia. É claro que existem muitas instruções normativas, mas assim mesmo o Programa pode exercer sua autonomia naquilo que é de sua competência – estrutura – que é o acadêmico (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe-se, mais uma vez, o papel altamente balizador que a Capes acaba adquirindo em relação à pós-graduação no Brasil. As Universidades – principalmente as públicas – concedem autonomia acadêmica relevante aos seus Programas de pós-graduação, não atuando de forma incisiva na cobrança pela qualidade do que se desenvolve. A Capes assume o papel de “guardião” – como muitas vezes a própria comissão de avaliação e o CTC se colocam, nestes exatos termos – da qualidade e do rigor na pós-graduação do Brasil e, por muitas vezes, para docentes que gozam de uma ampla autonomia, como os que estão vinculados às Federais, estes parâmetros “duros” incomodam e são bastante questionados. No entanto, no caso da UFRN, os parâmetros Capes foram uma forma de conseguir alinhar o Programa de acordo com uma concepção de qualidade do que se produzia, evidenciando um caminho reestruturador ao Programa e conferindo legitimidade aos argumentos que buscavam essa reestruturação.

A partir da descrição acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
0	(D) Recursos Organizacionais	DEPENDENTE	O Programa é dependente de recursos advindos de agências de fomento e não sobrevive sem eles.
0	(E) Relacionamentos Organizacionais	BAIXO GRAU	O Programa possui poucos relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
1	(G) Estabilidade do Resultado	ESTABILIDADE	O Programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
0	(H) Características Regionais	NORDESTE	Programa localizado nas regiões Nordeste ou Centro-Oeste
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 25. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.4 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais é pioneira no ensino de pós-graduação em Administração no Brasil. Vem desenvolvendo desde a década de 70 um trabalho relevante e consolidado na formação de mestres e doutores – sem considerar a formação especializada por meio do lato senso. Segundo dados do Programa, até o final do ano de 2011 o CEPEAD já havia titulado 75 doutores, 538 mestres e 3.354 especialistas, o que dá uma dimensão da contribuição do Programa para o contexto nacional de ensino e pesquisa em Administração. A dimensão do Programa, bem como sua amplitude e abrangência das linhas de pesquisa dão indícios dos desafios de gestão que se apresentam para o CEPEAD, considerando o seu pioneirismo, qualidade e consistência de produção. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1973			1995		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
20		4		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
6		5		5	

Quadro 26. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 26 apresenta as características gerais do Programa, evidenciando uma caminhada em busca de excelência nos resultados alcançados pelo Programa. A conquista do conceito 6 pelo Programa é assim descrita por ele:

No último triênio (2007-2009) o Programa de Pós-graduação em Administração do CEPEAD obteve o CONCEITO 6 da CAPES. O objetivo estabelecido internamente de buscar o 6 representou uma efetiva contribuição do corpo docente, discente, técnico-administrativo e da administração superior da Universidade, um grande investimento intelectual e de recursos em busca da excelência acadêmica do Curso. Ter obtido o reconhecimento da comunidade acadêmica em relação à excelência e à senioridade do Programa, na perspectiva de seus pares, foi uma conquista recebida com grande honra pela comunidade acadêmica, que compreende o desafio de manter e consolidar esse conceito, com vistas a superá-lo no futuro (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe neste excerto a grande dedicação coletiva em busca do objetivo de excelência do Programa.

Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 24 docentes, dos quais 25% obtiveram o título de doutorado no próprio Programa; 38% em cursos de doutorado do Brasil e; 38% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307), evidenciando uma forte ligação do Programa com o pensamento europeu. A produção do

Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

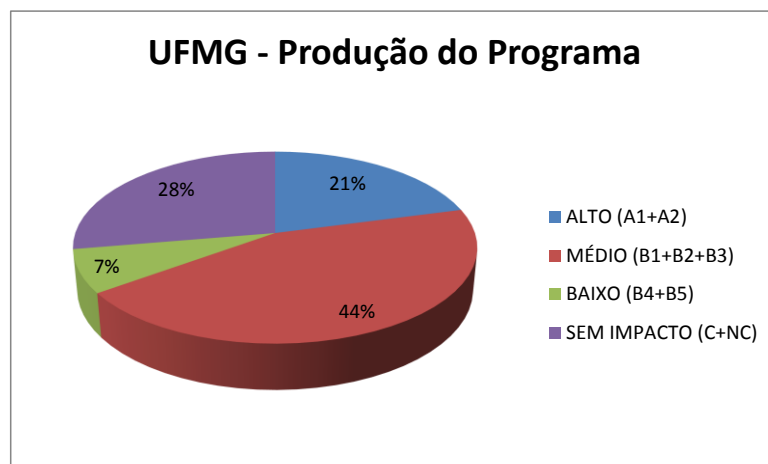


Figura 26. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 26, observa uma produção relativa de um nível muito bom: de tudo o que produz 44% estão publicados em periódicos de nível B1, B2 e B3. Se somado à produção de alto impacto (21%) têm-se que 65% do que é produzido é de impacto relevante para o conhecimento científico, o que caracteriza uma preocupação importante acerca da qualidade de produção e do que é divulgado pelo Programa, embasando a compreensão da excelência dos resultados, que são consistentes tanto em termos absolutos como relativos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), o Programa apresenta a configuração exposta na tabela abaixo (esta análise está exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir:

NÚMERO DE PROFESSORES	24
Consultoria / Pareceres	15
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	67
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	4
Associações de Pesquisa	4
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	2
UNIVERSIDADE	14
Outras Universidades ou programas	5
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	19

Quadro 27. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Os dados indicam uma atividade relevante dos Professores do Programa em diversas atividades relacionadas à academia, evidenciando ainda uma participação ativa dos Professores do Programa em atividades às instâncias de representação e decisão da própria Universidade. Essas atividades legitimam a participação ativa do Programa da UFMG na comunidade acadêmica.

A UFMG descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 140 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 26% são financiados pelo CNPq; 2% com recursos da Capes; 25% de agência regional de fomento (a FAPEMIG, que representa um órgão significativo no estado de Minas Gerais) e; 34% não possuem algum tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310). Percebe-se que, pelo grande número de projetos apresentados, a UFMG possui uma participação relevante na absorção de recursos via editais de pesquisa dos órgãos oficiais e regionais de fomento.

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional, desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, delineia-se uma linha do tempo do Programa que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1973	1992	1993	1995	2004	2010
Criação do Curso de Mestrado em Administração	Nasce o CEPEAD	Começam a ser oferecidos os cursos de especialização no CEPEAD	Nasce o curso de Doutorado em Administração no CEPEAD	O CEPEAD passa a oferecer o pós-doutorado em Administração	Alcance do Conceito 6 da CAPES

Figura 27. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Em 1973, com a criação do curso de Mestrado em Administração, a UFMG torna-se o primeiro curso no estado de Minas Gerais a oferecer um curso *stricto sensu* na área de Administração. Com vistas à expansão do Programa, em 1992 nasce o CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, oferecendo inicialmente o Curso de Mestrado em Administração, que logo em seguida, além do curso de mestrado, passa a oferecer vários cursos de especialização, consolidando-se também na formação profissional. Em 1995, novamente de forma pioneira, tanto no estado de Minas Gerais, quanto no Brasil, surge o curso de Doutorado em Administração. Já em 2004, visando a um amadurecimento acadêmico ainda maior e ao estreitamento de relações entre pesquisadores, o Programa passa a oferecer o Pós-Doutorado em Administração. Todos esses esforços resultaram na conquista do conceito 6, pela Capes, no ano de 2010, referente ao triênio 2007-2009. O Programa descreve assim esses aspectos da sua trajetória:

O Programa de Pós-Graduação conduzido pelo CEPEAD vem evoluindo desde a implantação do curso de mestrado em 1973. Os cursos de especialização apresentam uma estrutura mais funcional, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional do graduado diante de um mercado de trabalho cada vez mais exigente. O Curso de Mestrado, propiciando além da visão pragmática assentada em dimensões funcionais da gestão, busca uma componente teórica e crítica do pensamento administrativo. O Curso de Doutorado representa o topo da formação acadêmica, além de estar mais centrado na dimensão teórica, crítica e evolutiva do saber científico e metodológico. O Pós-Doutorado permite uma integração entre pesquisa e experiências oriundas de intercâmbio de pesquisadores altamente qualificados da UFMG e de instituições congêneres nacionais e internacionais (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Fica evidenciada, então, uma visão estratégica da sua atuação, em termos de abrangência e maturidade acadêmica.

O corpo discente do Programa é constituído fundamentalmente por estudantes pesquisadores dedicados à pesquisa – sejam eles egressos de cursos de graduação continuando seus estudos, ou mesmo professores que já desenvolvam atividades profissionais na docência. São, portanto, estudantes dedicados ao Programa. Sobre o destino dos egressos o Programa descreve o seguinte:

Recentemente foi feito um mapeamento da trajetória dos 67 doutores egressos do CEPEAD desde o ano 1999. A identificação de onde estão, como atuam, que direcionamento imprimiram às suas carreiras e que papel exercem hoje na formação de pessoas na área de administração nos possibilitou um mapeamento do papel que o CEPEAD vem exercendo na irradiação de doutores que representam, de forma muito significativa, o papel e a relevância desse Centro. Dos 67 doutores titulados pelo CEPEAD, 62 deles se dedicaram à carreira acadêmica. Os egressos atuam em IES e organizações dos seguintes países e estados: Chile e Argélia; Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais (Belo Horizonte, Juiz de Fora, São João Del Rey, Lavras, Viçosa, Alfenas, Alto Paranaíba, Uberlândia e outras) e Rio Grande do Sul. Significativo número desses egressos coordena ou coordenou Programas de pós-graduação em administração e não raro foram responsáveis pela implementação de cursos de mestrado e doutorado em suas IES; vários deles são editores de periódicos na área, bolsistas de produtividade do CNPq, líderes de tema no ENANPAD, avaliadores da CAPES, do CNPq e do Ministério da Educação (SINAES); muitos têm contribuído para a gestão institucional em cargos de direção junto às suas IES (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Estes dados permitem compreender a abrangência do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG, abarcando organizações de ensino regionais, nacionais e até internacionais, o que revela também o impacto positivo das atividades desenvolvidas pelo CEPEAD.

Percebe-se que a estratégia do Programa está voltada para o desenvolvimento da formação em pesquisa de alto nível na ampla área da Administração – dadas as suas linhas de pesquisa em 4 áreas funcionais: Finanças; Estudos Organizacionais e Sociedade; Mercadologia e Administração Estratégica; Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Diante disso, o Programa apresenta um objetivo estratégico bastante claro, que se desdobra em objetivos específicos para o alcance daquilo que se propõe:

O objetivo mais amplo do CEPEAD, mais do que apenas aquilo que é enunciado em seus documentos internos, e que constitui efetivamente sua busca permanente, é o de “formar pesquisadores, professores e especialistas em nível de pós-graduação *Stricto e Lato Sensu* e desenvolver pesquisas científicas qualificadas de alto nível, promovendo a geração de conhecimentos e atuando como centro de excelência na área de ciências sociais aplicadas, particularmente na área de administração e de gestão” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Partindo disso, enunciam-se objetivos específicos, que apresentam a visão mais detalhada destes aspectos:

- Promover ensino e pesquisas acadêmicas em níveis de mestrado e doutorado, buscando formar pesquisadores e profissionais de alto nível na área de administração;
- Contribuir para o avanço do conhecimento da área de administração no Brasil e para um mais efetivo diálogo com o conhecimento já desenvolvido ou em desenvolvimento em outras comunidades acadêmicas, em nível nacional e internacional;
- Possibilitar a criação e o desenvolvimento de grupos de pesquisa no âmbito do CEPEAD, bem como incentivar a inter-relação com pesquisadores de outros grupos e instituições, visando a ampliar e difundir a geração de conhecimento e ampliar o avanço das pesquisas na área de administração;
- Contribuir com outras instituições públicas de ensino superior na formação de professores e pesquisadores, visando a reduzir as marcantes diferenças regionais existentes no Brasil em termos da oferta de cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, possibilitando a formação de corpo docente capaz de multiplicar as oportunidades de educação em seus âmbitos de atuação;
- Incentivar as iniciativas de difusão do conhecimento gerado nos cursos *stricto sensu* para o ambiente empresarial, por meio dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, cursos de curta duração, projetos de extensão e consultorias, visando a contribuir para o aprimoramento das tecnologias de gestão empresarial;
- Colaborar com iniciativas social e ambientalmente responsáveis que visem levar às comunidades mais carentes conhecimentos na área de administração e gestão que possam resultar em melhoria da qualidade e vida e ações que levem em conta as necessidades de preservação, de produção e de consumo sustentável (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração desses objetivos e estratégias, o Programa percebe que o entendimento do corpo de professores do Programa a respeito da sua missão é sobremaneira relevante, o que é evidenciado no explícito foco estratégico apresentado acima. Além disso, as políticas, métricas e regras da Capes também são consideradas pelo Programa e vistas como importantes para a balização das atividades de pós-graduação no Brasil.

Para efetivar esta estratégia organizacional, o Programa destaca algumas práticas relevantes: Programa Permanente de Capacitação de Professores (relacionados à atualização via estágios pós-doutorais, visitas, pesquisas conjuntas com outras instituições etc.); Programa de Desenvolvimento e Apoio à Pesquisa (com o objetivo de dar acesso aos pesquisadores aos recursos necessários às suas pesquisas); Programa de Internacionalização (com vistas ao estreitamento de laços com universidades estrangeiras para potencializar os esforços de

pesquisa); Programa de Pós-Doutorado (visando a aumentar as redes de pesquisa e potencializar seus resultados); Programa Sanduíche (com vistas a enviar alunos para o exterior, a fim de que possam complementar seus estudos e estreitar as redes de pesquisa); as reuniões de colegiado aparecem também como uma instância muito importante para a deliberação dos rumos estratégicos do Programa, uma vez que ajudam a compartilhar a carga, descrita como “muito pesada”, das atribuições de coordenação e gestão do Programa. Assim, tanto a colaboração do corpo de professores, quanto do corpo de alunos figuram como fatores fundamentais para o alcance dos objetivos do Programa, muito mais do que os meios e recursos disponíveis.

Diante deste último aspecto apontado no parágrafo anterior a respeito do Programa e da colaboração de docentes e discentes, ficou evidente uma estrutura participativa na gestão do Programa, principalmente por meio do colegiado, que tem como papel primordial dividir as responsabilidades de decisão com a coordenação do Programa, que já enfrenta inúmeras dificuldades para realizar seu trabalho, fundamentalmente com relação aos conflitos com e entre professores, o que exige uma capacidade de diálogo e negociação relevante. Essas relações conflituosas acabam tornando mais penoso o trabalho de gestão.

A respeito dos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil e no exterior e a participação ativa de seus membros em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação, o que garante visibilidade e legitimidade para o Programa, além do reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido. Essas questões são descritas assim:

Quase a totalidade dos professores do CEPEAD participa como consultores Ad-hoc de instituições como CNPq; CAPES, FAPEMIG/MG; SESU/ MEC, comissão de avaliação de Programas e como pareceristas de trabalhos para publicações em revistas e apresentação em congressos. Todos os professores participam de bancas de exame de Mestrado e Doutorado em várias instituições externas ao Programa e também de exames de seleção de professores em instituições de ensino público. A maioria dos professores atua como avaliadores de periódicos nacionais e de trabalhos submetidos a congressos nacionais; um significativo número avalia trabalhos de congressos internacionais e alguns já são avaliadores de periódicos internacionais. Diversos professores atuam como membros de equipe editorial e como editores de periódicos (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Além destas formas de relacionamento, o Programa promove ainda outros projetos com o objetivo de inserção social:

Sensível à necessidade de inserção social e de promover a solidariedade com instituições localizadas em regiões menos favorecidas e carentes de

desenvolvimento de seus quadros docentes o CEPEAD, desde 1998, vem mantendo de forma sistemática intercâmbios dessa natureza. Em 1998 foi oferecido o Programa de Mestrado Interinstitucional em convênio com a Universidade de Montes Claros. Em 1999, ofertado o Curso de Mestrado Interinstitucional em convênio com a Universidade de Vila Velha-ES e em 2002 o Mestrado Interinstitucional com o CIESA – Centro de Ensino Superior do Amazonas. Foram titulados, nesses Programas, 52 alunos. No final do ano de 2009 foi aprovado, no âmbito do Edital DINTER 05/2009 – CAPES – Ação Novas Fronteiras, o Curso de Doutorado em Administração oferecido pelo CEPEAD à Universidade Federal do Amazonas, Universidade Estadual do Amazonas e Universidade Federal de Roraima (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Evidencia-se que o Programa trabalha de forma consistente todo esse processo e avalia de forma positiva essa experiência, apesar de reconhecer os desafios existentes na formação de um ambiente de pesquisa e produção nesta iniciativa. No entanto, firmou um acordo de cooperação de 5 anos com a Universidade Federal do Amazonas para promover estas ações e sustentar o desenvolvimento acadêmico necessário.

Além do Dinter relatado, o Programa ainda habilitou-se a participar, em âmbito mineiro, do Programa de Capacitação Docente lançado pela FAPEMIG, capacitando docentes das próprias universidades mineiras para atuação junto aos seus Programas.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa. Revela-se um Programa com uma capacidade de recursos relevante, dado o fato de que, pela sua competência e visibilidade, capta muito recursos de editais nacionais e regionais, além de contar com uma boa estrutura da Universidade e de recursos advindos do Programa de Apoio à Pesquisa (um fundo que capta 6% do faturamento dos cursos de especialização em gestão estratégica mantido pelo CEPEAD) que possibilitam a realização das atividades acadêmicas do Programa.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que as organizações de ensino de pós-graduação *stricto sensu* são reguladas pela Capes e que esta regulação faz-se importante para balizar o desenvolvimento acadêmico sério e comprometido. Críticas às métricas de avaliação são feitas também, porém percebe-se que o Programa consegue lidar bem com a sua autonomia em relação a este processo.

Importante destacar a visão de que os relacionamentos que se dão nos Programas, em termos de engajamento de pesquisa e cooperação entre grupos e instituições, é visto pelo Programa como algo que é iniciado fundamentalmente pelos laços pessoais de professores enquanto sujeitos; sem isso, nem mesmo os relacionamentos e acordos internacionais seriam possíveis.

Sob o ponto de vista do Programa, o principal resultado alcançado pelo Programa é a qualidade do que publicam e a inserção do que é pesquisado no contexto social, contribuindo assim com a comunidade, dada a visão de que o conhecimento produzido precisa gerar algum impacto. A qualidade dos alunos e a articulação das pesquisas e projetos nos grupos é destacado como um ponto forte do Programa também.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297)

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
2	(B) Estratégia Organizacional	AMPLIADA	O Programa possui um amplo espectro de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
1	(D) Recursos Organizacionais	NEGOCIADORA	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
2	(E) Relacionamentos Organizacionais	ALTO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade – em nível nacional e internacional.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O Programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
1	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
1	(R) Resultado	ALTO DESEMPENHO	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

Quadro 28. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.5 O Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG

A PUC de Minas Gerais iniciou suas atividades da Pós-Graduação em Administração no ano 2000, inicialmente com o curso de Mestrado Profissional, uma parceria bem sucedida

com a Fundação Dom Cabral. No ano de 2007 partiu para a criação dos cursos acadêmicos – Mestrado e Doutorado, cursos que fazem parte de grande parte dos cursos de Pós-Graduação em Administração que surgem a partir do ano 2000 como resultado do processo de reforma das diretrizes educacionais brasileiras. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
2007			2008		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
15		1		1	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
12	Não Informado	7	4	Não Informado	2
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		4		4 (somente MP)	

Quadro 29. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 29 evidencia um Programa novo, porém com uma avaliação inicial bastante positiva de sua atuação. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 17 docentes, dos quais 76% possuem curso de doutorado no Brasil, 24% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

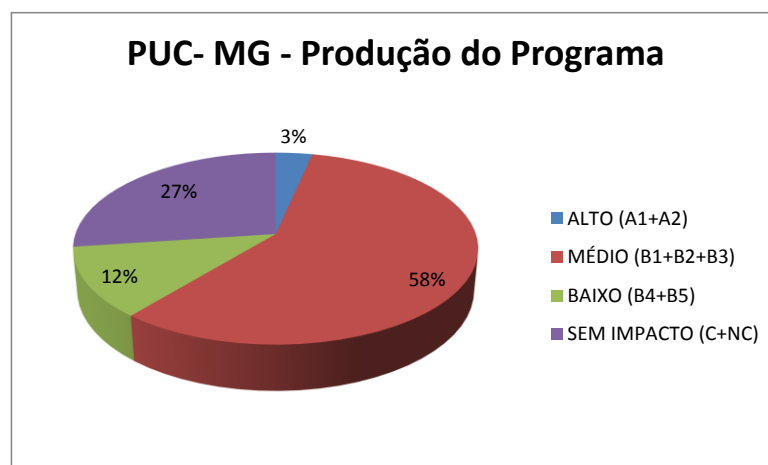


Figura 28. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG em Periódicos

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Importante notar que grande parte da produção do Programa concentra-se nos periódicos classificados pelo Qualis Capes nos estratos B1, B2 e B3; no entanto percebe-se ainda que uma parte relevante do que se produz é de baixo impacto ou sem impacto – 39% – e somente 3% da produção concentra-se nos estratos mais altos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	17
Consultoria / Pareceres	2
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	23
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	1
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	11

Quadro 30. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

A PUC-MG descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 45 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 20% são financiados pelo CNPq; 2% pela Capes; 51% por Agência Regional de Fomento; 16% por financiamento interno da própria

Universidade; 2% possuem financiamento internacional; 4% financiados por empresas e; 7% dos projetos não possuem alguma forma de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

2000	2003	2007	2009	2010	2010	2012
Criação do Curso de MPA	Início da parceria internacional com IE de Moçambique	Criação dos cursos de MA e DA	Início do processo de internacionalização	Nota 5 do MPA	Nota 4 do MA e DA	B2 da Revista do Programa

Figura 29. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

As informações evidenciam, na linha do tempo apresentada, que o Programa, apesar de bastante novo, já vem alcançando conquistas significativas: desde a consolidação do seu curso de Mestrado Profissional em Administração, avaliado com nota 5 em 2010, passando pela nota 4 dos recém-formados cursos acadêmicos, até as parcerias internacionais que começaram a se formar no início dos anos 2000 e vêm se fortalecendo até os dias mais atuais. A destacar-se também nesta linha do tempo é a importância atribuída ao conceito B2 alcançado pela revista Economia e Gestão em 2012, editada no Programa, o que evidencia a preocupação ampliada com as diferentes atividades de ensino e pesquisa no Programa.

O corpo discente do Programa é diversificado, dada também a característica da Universidade de ofertar tanto cursos da vertente Profissional quanto acadêmica: o mesmo grau de relevância é atribuído aos grupos de alunos oriundos do mercado de trabalho, dos alunos recém-concluintes dos cursos de graduação e dos profissionais do ensino superior (público e privado). Dada esta característica, observa-se que a maioria dos discentes concilia

suas carreira com o curso, sendo uma parcela menor que possui dedicação exclusiva ao Programa.

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa a descreve como uma mescla entre estratégia formal e informal:

É uma mescla de formal com informal. Por exemplo, recentemente fizemos todo um processo de consulta ampla, reuniões por linhas e do pleno de professores, que levou um ano, para mudar o foco de uma das linhas de pesquisa, abrigando dois colegas recém-contratados e criar novas disciplinas, o que ocorrerá a partir de 2013. Este foi um processo formal neste último ano, mas que vem amadurecendo, de forma informal, há pelo menos 4 anos. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Interessante observar que o Programa descreve práticas de planejamento trabalhadas em termos trienais, com influência relevante dos critérios e recomendações fortes, mas também do ambiente concorrencial no qual o Programa está inserido, já que descreve a concorrência de mais seis Programas de IES privadas na região de atuação, o que caracteriza um ambiente competitivo, exigindo atenção e consideração deste aspecto por parte da PUC-MG. A nota 6 parece ser um horizonte de futuro ao qual o Programa almeja chegar nos próximos 10 anos.

No delineamento dos objetivos estratégicos o Programa descreve como fatores de influência a seguinte sequência, em ordem de importância, como fatores de igual e preponderante importância figuram: as políticas governamentais e da Capes, os objetivos e estratégias delineados pelo corpo diretivo do Programa e por seu corpo colegiado; em outro estrato de importância secundária estão os objetivos e estratégias delineados pela Universidade como um todo, as demandas apresentadas pelo mercado e por seus alunos.

O Programa compreende que para levar adiante a implementação dos objetivos organizacionais são importantes desde as reuniões de planejamento organizacional e planejamento pedagógico até os recursos que dão sustentação às práticas acadêmicas de publicação e participação dos centros de discussão acadêmica. Destaque a ser dado para a importância atribuída às discussões pedagógicas no Programa, consideradas tão importantes quanto as reuniões de planejamento organizacional. Outro aspecto que aparece recorrentemente nas falas de todos os Programas, assim como na PUC-MG, é o fato de que a colaboração do corpo docente é fundamental para a implementação dos objetivos delineados.

A estrutura organizacional revela-se participativa, à medida que o Programa declara que as decisões operacionais ficam a cargo do coordenador, enquanto as estratégicas ficam em nível colegiado e também para discussão com o corpo de professores. Ainda na questão da

estrutura organizacional, cabe destacar a fala sobre a dinâmica entre produção-autoridade-poder:

As coalizões são feitas em torno de interesses comuns de pesquisa, por área de interesse, não de amizade. O clima é bom, não se vê muitas das baixarias infelizmente abundantes em várias IES públicas. A autoridade é legitimada pela maior produção acadêmica, e se reflete necessariamente nos cargos, para que aqueles que estão nos cargos de gestão possam cobrar, por ex., a produção dos colegas. No entanto, não são todos os que mais produzem que estão necessariamente em um cargo, vai muito da personalidade do professor. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

De certa forma a fala revela uma centralização de autoridade e poder naqueles que apresentam um elevado grau de produção científica, os quais, de certa forma, legitimam-se por meio da sua destacada contribuição científica.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias tanto com Programas de Pós-Graduação no Brasil e no exterior, como com empresas regionais e nacionais. Evidencia também a participação ativa de membros do seu corpo docente em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil. Destaca-se, neste aspecto, a visão do Programa de que faz parte de uma rede de relações interorganizacionais, ao mesmo tempo que se declara autossuficiente e pouco dependente de outras organizações para desenvolver suas atividades.

Os recursos organizacionais aparecem em vários momentos das respostas do Programa como fundamentais para a realização das atividades, com destaque para o contexto regional de pesquisa, em que é preponderante o papel da agência regional de fomento, a FAPEMIG:

(...) os recursos que a PUC Minas aloca, pagando um bom salário e proporcionando boas condições de trabalho, como, por exemplo, número de horas de dedicação de 40 horas ao Programa, exigindo 8h aula na graduação, salas de aula adequadas, além de suporte eficiente de TI certamente garantem tranquilidade. Por outro lado, os recursos de agências financiadoras de pesquisa como a nossa FAPEMIG têm sido abundantes para todas as atividades acadêmicas. Nossas máquinas são de última geração, temos recursos até para pagar congressos caros como o nosso EnANPAD, além de congressos no exterior, graças à FAPEMIG, em primeiríssimo lugar, e a CAPES e CNPq em segundo lugar (bolsas de produtividade, Capes/Prosup, etc). (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Ao que se leu anteriormente, explica-se que o Programa descreve que 52% de seus recursos vêm financiados pela própria Universidade; 20% pelo órgão regional de fomento FAPEMIG; 9% por órgãos de fomento como Capes e CNPq e; 6% pelo mercado.

Ao tratar da temática governança, o Programa reconhece que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo do

Brasil. Percebe ainda que as ações do Programa dependem das políticas e estratégias da Universidade, apesar da autonomia concedida ao Programa para a realização das suas ações:

A CAPES é quem determina os critérios de avaliações, é quem concede a nota, é quem resolve responder ou simplesmente não responder aos recursos submetidos (nosso caso na nota 4, que consideramos injusta, nem sequer responderam ao nosso recurso...); é uma cartilha bem detalhada que tem que ser seguida. A participação dos Programas tem se dado de forma mais democrática desde que nossa [representante] assumiu, ela ouve mais; no entanto, o CTC é quem determina, de cima para baixo, as réguas de cálculo, "à la engenharias", nossa área tem pouca voz em relação ao CTC, me parece. Eu já fui professor de um Programa de Ciências Sociais durante 5 anos, na sociologia eles brigam muito mais com o CTC, não se apressam a aplicar as diretivas do CTC como nós da administração fazemos, nós até nos antecipamos... No âmbito da PUC Minas, o PPGA tem autonomia total de ação, o que nos restringe é a contratação de mais professores, sempre um calvário... Hoje temos 15 professores com dedicação de 40h, e mais 3 da Fundação Dom Cabral, que é nossa parceira no MP. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

A partir da descrição apresentada anteriormente, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). Os pontos destacados em vermelho evidenciam a caracterização do Programa.

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
0	(C) Estrutura Organizacional	CENTRALIZADA	As decisões, o poder e autoridade estão centralizados na equipe de coordenação/gestão do curso.
2	(D) Recursos Organizacionais	INDEPENDENTE	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de "independência".
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
2	(F) Maturidade do Programa	2000-2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
1	(G) Estabilidade do Resultado	ESTABILIDADE	O Programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
0	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 31. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-MG

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.6 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA

A Universidade Federal de Lavras começa sua trajetória na pós-graduação no final da década de 70, porém com um foco muito definido: a Administração Rural, buscando aproveitar a potencialidade da região em que se localiza, no sul do estado de Minas Gerais e contribuir assim também com a sociedade em que estava inserida. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1975			2000		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
17		7		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
21	48	20	13	44	8
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		5		4	

Quadro 32. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 32 evidencia um Programa antigo, porém com uma fase de mudança de foco e expansão nos anos 2000. A avaliação do Programa oscilou nas últimas três edições empreendidas pela Capes, evidenciando um Programa ainda em busca de consolidação. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 24 docentes, dos quais 4% obtiveram o título de doutorado no próprio Programa, 71% possuem curso de doutorado em outras Universidades no Brasil, 4% nos EUA/Canadá e; 17% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307); destaca-se aqui o título de doutorado de um docente obtido no Japão – único identificado dentre os Programas analisados recebido no exterior fora do eixo América do Norte e Europa. A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

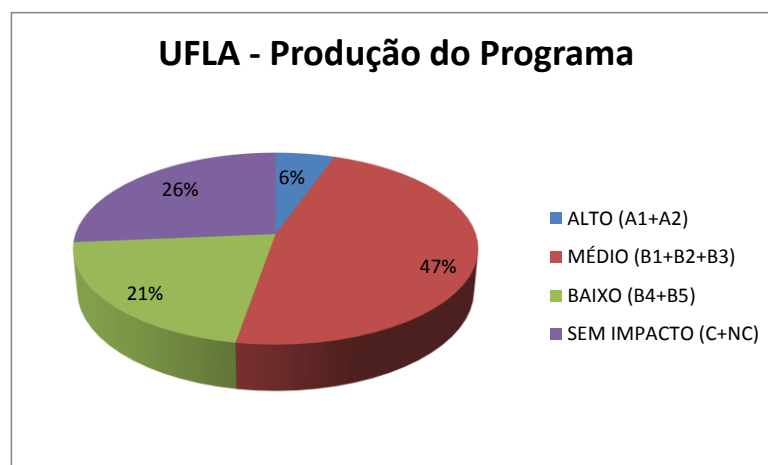


Figura 30. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA em Periódicos

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Importante notar que grande parte da produção do Programa concentra-se nos periódicos classificados pelo Qualis Capes nos estratos B1, B2 e B3; no entanto percebe-se ainda que uma parte relevante do que se produz é de baixo impacto ou sem impacto – 47% – e somente 6% da produção concentra-se nos estratos mais altos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração, com destaque para a atuação colaborativa dos docentes em periódicos Nacionais e a atuação em atividades diversas na própria Universidade (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	24
Consultoria / Pareceres	8
Coordenação / Representação	4
Periódicos NACIONAIS	56
Periódicos INTERNACIONAIS	1
Grupos de Pesquisa	3
Associações de Pesquisa	3
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	9
UNIVERSIDADE	25
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	5

Quadro 33. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

A UFLA descreve ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência do número expressivo de 84 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 18% são financiados pelo CNPq; 2% pela Capes; 5% por outros órgãos governamentais; 40% por Agência Regional de Fomento; 23% por financiamento interno da própria Universidade; 1% financiado por empresas; 5% dos projetos não possuem alguma forma de financiamento e; 6% descritos como “outros” pelo próprio Programa (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, delineia-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1975	1983	2001	2003	2007	2010
Criação do Curso de Administração Rural	Filiação à ANPAD	Mudança de Foco: MA e DA	Inclusão do Teste ANPAD no processo seletivo	Nota 5 do MPA	Queda no conceito CAPES = 4

Figura 31. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

A linha do tempo evidencia alguns fatos importantes sobre o Programa: primeiramente, em 1975, ano de sua fundação, o curso de Mestrado era focado na temática de Administração Rural, respeitando a vocação regional do Programa. Informa ainda que a inserção do Programa na rede de pós-graduação trouxe resultados importantes: em 1983 o Programa filia-se à ANPAD, ação que resultou em melhoria da sua visibilidade em âmbito nacional; já em 2003, com a inclusão do Teste ANPAD como etapa do processo seletivo, possibilitou um aumento na relação candidato/vaga, uma vez que a divulgação do teste teve como consequência colocar a UFLA no “mapa” do Brasil em termos de Pós-Graduação, o que antes não ocorria, dada a sua localização geográfica no interior do estado de Minas Gerais.

Importante ressaltar que o ano de 2001 representa também um marco na história do Programa, dado o fato de que ele marca uma reestruturação e o reposicionamento do Programa na área de administração, deixando de lado o foco temático da Administração Rural, o que permaneceu nas suas linhas e projetos de pesquisa. Em 2007 a conquista do conceito 5 da Capes representou um aumento de prestígio e visibilidade ao Programa; no entanto, no triênio seguinte a queda para o conceito 4 trouxe o alerta sobre deficiência na distribuição da produção docente, o que é reconhecidamente uma falha, sob o ponto de vista do próprio Programa.

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por estudantes que seguem uma trajetória acadêmica, com dedicação exclusiva e recebendo bolsas de auxílio dos órgãos de fomento. Outro estrato do corpo discente refere-se aos docentes de Universidade Públicas e Privadas que conciliam suas carreiras no magistério superior com os estudos. A atuação destes egressos se dá em âmbito nacional, segundo descreve o Programa.

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa descreve uma atuação estratégica bastante reativa a partir dos relatórios da Capes e toma os conceitos como sua referência de ação:

Após a publicação da Ficha de Avaliação da CAPES, o Colegiado do Programa avalia as necessidades de mudança, traça objetivos estratégicos a serem alcançados e controla os indicadores a cada relatório anual da CAPES encerrado. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Além do Relatório Capes servir como insumo ao Processo Estratégico, o Conceito atribuído serve ainda como visão para o Programa, que quando perguntado sobre sua posição em um horizonte de 10 anos evidencia que “Queremos retomar nosso conceito 5 na CAPES no final do triênio 2010-2012, e nos próximos 10 anos no mínimo manter esse conceito.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe-se ainda um foco estratégico para o Programa, que se mantém pequeno e atua em 3 linhas de pesquisa, com o seguinte foco:

O Programa de Pós-Graduação em Administração está inserido na região sul de Minas Gerais, a qual desenvolve pesquisas de interesse socioeconômico dessa região, ou seja, no âmbito do agronegócio, no setor de serviços e instituições públicas. No âmbito empresarial, nossas pesquisas são mais direcionadas à realidade das micro e pequenas empresas. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

No delineamento dos objetivos estratégicos o Programa descreve como fator de maior influência os objetivos e estratégias delineados pelo corpo colegiado do Programa; em segundo lugar estão as políticas governamentais e da Capes que parecem (pelas falas

apresentadas) orientar e restringir o delineamento feito pelo corpo colegiado; um terceiro grupo apresenta influência da Universidade e do Corpo diretivo, enquanto que um quarto e final grupo é composto pelas demandas do mercado e do corpo discente. Evidencia-se a importância da relação passiva do Programa para com os ditames da Capes.

O Programa lista a realização de uma série de práticas que dão sustentação à implementação da estratégia, desde reuniões de planejamento organizacional e pedagógico, passando pelos grupos de pesquisa e reuniões de alinhamento; o apoio financeiro também aparece como fundamental para a implementação da estratégia. A importância das práticas para o Programa são importantes na medida em que alavancam a quantidade e a qualidade da produção intelectual do Programa.

A estrutura organizacional revela-se participativa, na medida em que o Programa apresenta que as decisões do colegiado do curso é que delineiam os objetivos e estratégias do Programa, ainda que a Capes seja apontada como o grande fator restritor de qualquer decisão: “A Universidade procura cumprir as regras da CAPES, pois apesar de termos autonomia acadêmica, o que é importante para a comunidade acadêmica é o conceito que o Programa obteve na CAPES.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012), revelando a importância da legitimidade perante a comunidade acadêmica.

Conjuntamente, o próprio sistema de avaliação da qualidade dos cursos está baseado nos critérios da Capes, compreendidos como suficientes pelo Programa, sem que haja um pensar coletivo da organização do Programa sobre os critérios próprios compreendidos como importantes, o que é reforçado pela fala que trata sobre o que é um Programa de qualidade na visão particular do respondente do Programa:

– Ter projetos de pesquisa financiados por agências de fomento; – Promover oportunidades de doutorado "sanduiche" para os discentes; – Alto nível de produção intelectual em periódicos B2 ou superior e/ou fator de impacto; – Tempo de titulação inferior a 24 meses para o mestrado e 48 meses para o doutorado; – Convênios internacionais firmados com universidades renomadas; – Teses e dissertações com respostas às demandas sociais. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O excerto acima revela os mesmos critérios preconizados e considerados pela Capes nos documentos de área para avaliar os Programas de pós-graduação, o que evidencia e corrobora o argumento anterior e dá indícios de uma compreensão da governança-como-prática como um conceito de alta restrição.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias tanto com Programas de Pós-Graduação no Brasil e no exterior, como com empresas regionais e

nacionais. Evidencia também a participação ativa de membros do seu corpo docente em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil. Percebe-se, neste sentido, como dependente do mercado e das empresas para desenvolver suas atividades, porém não se coloca como parte de uma rede inter-organizacional, fato que chama a atenção.

Os recursos organizacionais aparecem em vários momentos das respostas do Programa como fundamentais para a realização das atividades, com destaque para o contexto regional de pesquisa, em que é preponderante o papel da agência regional de fomento, a FAPEMIG e do financiamento de bolsas de pesquisa e projetos pelos órgãos oficiais, Capes e CNPq:

Por se tratar de uma universidade pública, os recursos dominantes que mantêm o Programa são fornecidos pela CAPES (PROAP). Outras fontes muito importantes que têm ajudado muito o desenvolvimento acadêmico das pesquisas desenvolvidas refere-se à agência de fomento estadual (FAPEMIG) e a projetos financiados pelo CNPq. Parte significativa dos mestrandos e doutorandos recebem bolsa de estudos da CAPES, CNPq e FAPEMIG. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O Programa descreve que 65% de seus recursos são financiados por Capes e CNPq; 20% pelo órgão regional de fomento; 10% pela própria Universidade e 5% financiados por outras fontes de apoio.

Ao tratar da temática governança, o Programa percebe que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo do Brasil, atribuindo à Capes um papel preponderante em todo o delineamento dos objetivos, estratégias e controle dos resultados.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). Os pontos destacados em vermelho evidenciam a caracterização do Programa.

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
0	(D) Recursos Organizacionais	DEPENDENTE	O Programa é dependente de recursos advindos de agências de fomento e não sobrevive sem eles.
0	(E) Relacionamentos Organizacionais	BAIXO GRAU	O Programa possui poucos relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
2	(G) Estabilidade do Resultado	DECLÍNIO	O Programa apresentou diminuição nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
0	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 34. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.7 O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

A Universidade FUMEC iniciou as atividades do seu Programa de Pós-Graduação em Administração, nível *stricto sensu*, no ano de 2006. Revela-se um Programa novo, ainda em construção e buscando consolidar-se no “acirrado” mercado mineiro. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
2007			2009		
Número de Professores (Capes, 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
17		0		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
50	123	43	06	16	0
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
3		-		-	

Quadro 35. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 35 evidencia um Programa novo e ainda em um processo de estruturação. Os conceitos obtidos na avaliação da Capes do ano de 2010 revelam algumas preocupações com este processo, principalmente devido ao fato da instabilidade do corpo de Professores: dos 17 professores participantes no triênio, em 2010 restavam somente 10. Com relação a isso o Programa afirma já ter feito novas contratações para estabilizar esta questão. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 17 docentes, dos quais 80% possuem curso de doutorado no Brasil, 19% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

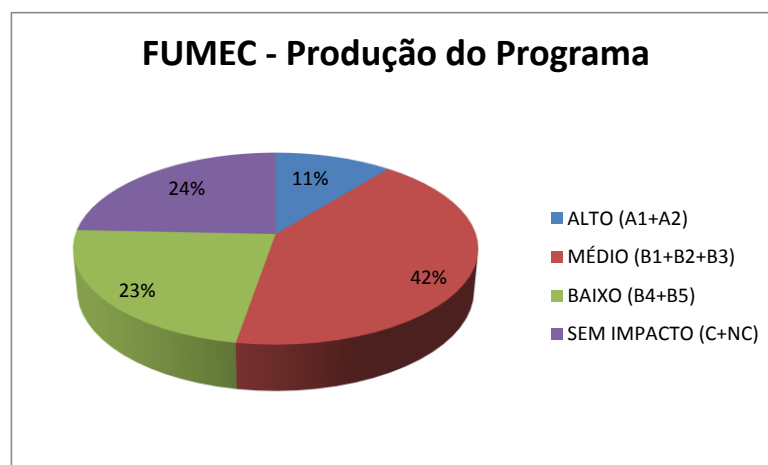


Figura 32. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC em Periódicos

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Importante notar que grande parte da produção do Programa concentra-se nos periódicos classificados pelo Qualis Capes nos estratos B1, B2 e B3; no entanto percebe-se ainda que uma parte relevante do que se produz é de baixo impacto ou sem impacto – 47% – e 11% da produção concentra-se nos estratos mais altos.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	17
Consultoria / Pareceres	4
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	62
Periódicos INTERNACIONAIS	9
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	2
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	1
UNIVERSIDADE	1
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	12

Quadro 36. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Importante observar a alta atuação dos professores do Programa nas atividades relacionadas aos periódicos nacionais, o que evidencia uma boa inserção deles no meio acadêmico.

A Universidade FUMEC descreve ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 42 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 5% são financiados pelo CNPq; 14% por Agência Regional de Fomento; 67% por financiamento interno da própria Universidade; 2% por outras Universidades e; 31% dos projetos não possuem alguma forma de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, delinea-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa descreve 3 eventos importantes que marcam a sua trajetória até o momento: (1) o ano de 2006 é destacado por conta da criação do Mestrado em Administração, no dia 11/06/2006; (2) o ano de 2009 é apresentado como o ano de criação do curso de Doutorado em Administração, no dia 07/04/2009; (3) já o ano de 2010, em 24/09/2010, é relatada a criação do curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Percebe-se, diante disto, o destaque dos eventos que apresentam a fase de criação e crescimento do Programa, o que condiz com seus esforços de consolidação.

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por sujeitos trabalhadores, tanto das organizações empresariais como do magistério superior (público ou privado). Sobre a dedicação dos discentes infere-se, portanto, a conciliação da carreira profissional com o curso; no entanto, o Programa relata que a dedicação exclusiva ao Programa é a principal forma de vinculação dos discentes⁷. O destino dos egressos é “principalmente regional pois há carência em Minas Gerais. Mas há egressos de estados

⁷ Importante registrar aqui uma questão: o Programa, após finalizada a submissão do questionário solicitou a possibilidade de retomá-lo para finalização e conclusão das respostas. A partir disto um novo link de reabertura do questionário foi gerado para o Programa e cada nova resposta apresentada foi registrada como um novo questionário, o que permite à pesquisadora ver as respostas dadas pelo respondente do Programa. Assim, percebe-se que em tentativas anteriores as respostas neste quesito de dedicação dos discentes foram incongruentes com a final, revelando uma posição não muito clara do Programa acerca deste item. Este fato ocorreu ainda em outras questões, que serão destacadas oportunamente.

próximos (Espírito Santo, Brasília) e até de distantes (Ceará)” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa define-se com um foco definido e alinhado a partir de linhas de pesquisa:

O Programa, no âmbito acadêmico, possui uma estratégia formal, com grupos de pesquisa bem delineados por linha, projetos estruturados e professores separados por linha de pesquisa, refletindo em uma definição e alinhamento com as linhas existentes. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Sobre como se tomam as decisões estratégicas no Programa percebe-se que elas estão concentradas predominantemente nas mãos do corpo diretivo e vinculadas ao processo de avaliação da Capes:

O Coordenador e Subcoordenador se reúnem com frequência para fazer uma análise de mercado e planejamento, mas trata-se de atividades não muito formais. A maior parte das atividades de planejamento estão ligadas ao processo de avaliação Capes e fomento à pesquisa. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Como se pode ver, o Programa evidencia ainda que o delineamento dos objetivos e estratégias é influenciado por alguns fatores importantes: (1) em primeiro lugar pelas definições de objetivos e estratégias internamente, pelo colegiado do curso; (2) em segundo lugar, as políticas governamentais e da Capes surgem como grandes influenciadores; (3) em terceiro lugar, as definições internas elaboradas pelo próprio corpo diretivo; (4) em um grupo final figuram fatores como definições da Universidade, as demandas apresentadas pelo mercado e as demandas apresentadas pelo corpo discente, nesta ordem.

O alcance dos objetivos delineados é dependente predominantemente da postura colaborativa de docentes e discentes para este desenvolvimento. Um segundo grupo de fatores está relacionado aos meios e recursos custeados pelo corpo discente, pela própria Universidade, por outras fontes financiadoras (principalmente as agências regionais de fomento), pela Capes e pelo CNPq e, advindos do mercado, nesta ordem⁸. Destaca-se a concepção de objetivos apresentada pelo Programa:

O delineamento do Programa está direcionado às necessidades de formação de pessoal em nível de pós-graduação na região, e seu delineamento está ligado ao grau de colaboração entre o corpo docente e discente, seu comprometimento e qualidade do Programa. Os recursos provenientes da

⁸ Neste aspecto a situação relatada na nota “5” deste trabalho repete-se.

Universidade (estruturais e materiais), bem como dos estudantes (mensalidades e recursos para pesquisa em empresas e instituições das quais participam) contribuem para maior alcance do Programa, que gera docentes qualificados, pesquisadores e executivos de alto nível. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O Programa apresenta ainda uma série de práticas existentes para a realização da estratégia organizacional, desde as reuniões de planejamento, pedagógicas e de grupos de pesquisa, até apoio financeiro para docentes e discentes realizarem suas atividades acadêmicas, bem como parcerias e projetos conjuntos com Universidades do Brasil e do Exterior, descrevendo inclusive práticas de recepção e envios de alunos para Programas “sanduíche” no exterior.⁹

A estrutura organizacional revela-se centralizada no corpo diretivo, apesar da descrição de objetivos e delineamentos colegiados. No entanto, as figuras do corpo diretivo são descritas como assumindo diversos papéis, o que revela uma postura de centralização. Dada a natureza privada do Programa em análise e da sua importância para a sustentação do conceito de “Universidade” da instituição que o abriga, essa postura de centralização também parece ser reforçada e explicada, dado o fato de que o coordenador precisa fazer cumprir os objetivos delineados pela Universidade. A autoridade é garantida, dentro do Programa, para os docentes com uma alta produção acadêmica, considerando uma ressalva do respondente do Programa a respeito da vinculação das relações de poder à produção acadêmica:

As linhas de pesquisa compartilham poucos membros. A ideia é centrar os professores na sua linha. As posições de poder referem-se a liderança e eleições de coordenadores, não à produção acadêmica. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias tanto com Programas de Pós-Graduação no Brasil e no exterior, como com empresas regionais e nacionais. Evidencia também a participação ativa de membros do seu corpo docente em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil. Destaca-se neste aspecto a visão do Programa de que faz parte de uma rede de relações inter-organizacionais, ao mesmo tempo que se declara autossuficiente e pouco dependente de outras organizações para desenvolver suas atividades.

⁹ Neste aspecto a situação relatada nas notas “5” e “6” deste trabalho repete-se.

Os recursos organizacionais aparecem em vários momentos das respostas do Programa como fundamentais para a realização das atividades, com destaque para o contexto regional de pesquisa, que aparece como muito importante:

O Programa recebe recursos de pesquisa próprios da Universidade (Programa Propic). Também possui projetos aprovados na Fapemig e Cemig Aneel. Recebe ainda aportes provenientes de empresas privadas de alunos que ajudam e financiam suas pesquisas. Deste modo o impacto regional é relevante. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Apesar da importância dos recursos e da declaração de autossuficiência, o Programa declara que a obtenção de recursos provenientes da iniciativa privada para o financiamento de pesquisa ainda é um desafio para a gestão do Programa. Neste sentido, o Programa descreve que cerca de 90% dos seus recursos são financiados pela própria Universidade à qual pertence e apenas 8% aparecem como vindos de agências regionais de fomento, enquanto as oficiais contribuem com cerca de 2%.

Ao tratar da temática governança, o Programa percebe que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo do Brasil. Percebe ainda que as ações do Programa dependem da aprovação da Universidade à qual pertence, mas que possui participação nas decisões desta Universidade.

Interessante destacar ainda a percepção do Programa sobre seus diferenciais e resultados: entende que seu foco temático de pesquisa (Estratégia e Marketing) é importante, juntamente com sua capacidade de parceria com as empresas privadas e a composição de seu corpo docente por executivos de alto nível. Ao mesmo tempo, do ponto de vista acadêmico, são ressaltadas as parcerias internacionais e o grande fluxo de professores visitantes da Europa, EUA, Portugal, Irlanda, Inglaterra e Argentina, intensificados no ano de 2012. O aumento do conceito Capes é visto ainda como um desafio, apesar da discordância do conceito 3 atribuído ao Programa no triênio anterior.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). Os pontos destacados em vermelho evidenciam a caracterização do Programa.

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
0	(C) Estrutura Organizacional	CENTRALIZADA	As decisões, o poder e autoridade estão centralizados na equipe de coordenação/gestão do curso.
2	(D) Recursos Organizacionais	INDEPENDENTE	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de “independência”.
2	(E) Relacionamentos Organizacionais	ALTO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade – em nível nacional e internacional.
2	(F) Maturidade do Programa	2000-2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
1	(G) Estabilidade do Resultado	ESTABILIDADE	O Programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
0	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 37. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.8 O Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)

A FGV-EAESP foi a primeira Universidade a ofertar cursos de Mestrado e Doutorado no país, sendo responsável pela formação de grande parte dos mestres e doutores deste país. Segundo dados do Relatório Capes 2010, em 30 anos de existência a FGV-EAESP já tinha formado 1296 alunos entre mestrado e doutorado. Pioneira na criação destes cursos no país, mantém-se até os dias atuais como referência de ensino de Administração no Brasil e também como referência brasileira no exterior; percebe-se claramente nos dados referentes ao Programa a preocupação em manter-se na vanguarda da área de Administração, bem como em expandir sua atuação. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1974			1976		
Número de Professores (Capes, 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
34		9		3	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
30	55	20	42	102	18
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
6		6		6	

Quadro 38. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 38 evidencia o retrato do primeiro Programa stricto sensu em Administração do país. Pela estabilidade do conceito Capes nas avaliações dos últimos três triênios percebe-se que a tradição pioneira vem sendo mantida pelo Programa. Há que se evidenciar também a preocupação constante com a formação de doutores: o número de alunos de doutorado (tanto entrantes quanto matriculados) é superior ao que se tem no Mestrado, o que demonstra tanto a procura pelo curso quanto a capacidade de orientação e formação existentes no Programa. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 46 docentes, dos quais 37% obtiveram seu título de doutorado no próprio Programa; 30% obtiveram o título em outros cursos de doutorado do Brasil; 20% nos EUA/Canadá e; 13% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

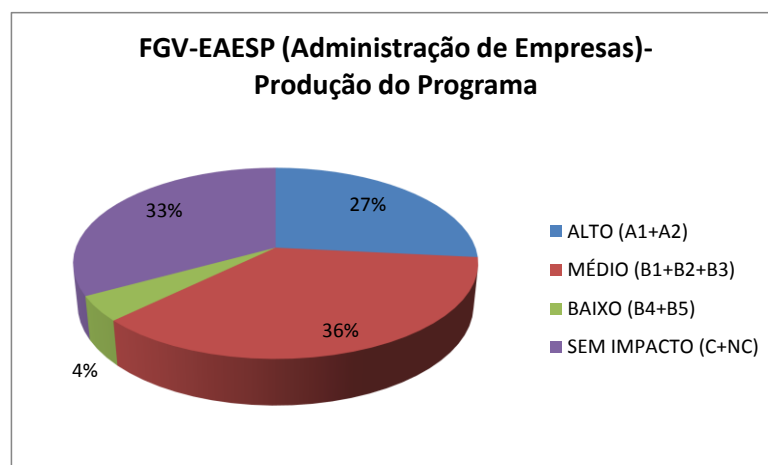


Figura 33. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas) em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Nota-se um aspecto interessante a respeito das publicações do Programa: a grande maioria da produção (63%) está classificada como produção de alto e médio impacto, o que evidencia um resultado muito bom e explica também a alta pontuação em produção obtida pelo Programa. No entanto, 33% do restante da produção é classificada como sem impacto, ou seja, é divulgada em veículos científicos classificados como de baixa qualidade.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	46
Consultoria / Pareceres	37
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	41
Periódicos INTERNACIONAIS	9
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	1
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	17

Quadro 39. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se uma grande inserção dos membros do corpo docente em várias atividades ligadas à pesquisa e ao ensino de pós-graduação, tanto no contexto nacional

(proeminentemente), quanto no contexto internacional (com uma expressão mais tímida, mas relevante).

A FGV-EAESP (Administração de Empresas) descreve ainda nos relatórios Capes de 2010 a existência de 82 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 11% são financiados pelo CNPq; 1% pela Capes; 4% por Agência Regional de Fomento; 49% por financiamento interno da própria Universidade; 4% por outras Universidades; 2% com financiamento internacional; 2% financiados por empresas; 15% não apresentam algum tipo de financiamento e; 17% apresentam outros tipos de financiamento, não especificados (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1974	1976	2004	2007	2011
Criação do Curso de MA – Primeiro do Brasil	Criação do Curso de DA – Primeiro do Brasil	Reestruturação o das linhas de pesquisa	Conceito 6 da Capes	Retomada do foco internacional da captação de alunos

Figura 34. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Pela linha do tempo do Programa percebem-se alguns destaques importantes: evidentemente, a criação tanto do Curso de Mestrado quanto do Curso de Doutorado são pontos marcantes na história do Programa, bem como da Pós-Graduação em Administração no país. Além disso, a evidência de um movimento de reestruturação das linhas de pesquisa em 2004 apresenta a busca por um alinhamento do Programa com relação aos critérios Capes de avaliação, bem como a tomada de posição por um foco acadêmico na realização das suas atividades. O movimento de internacionalização na captação de alunos evidenciado no ano de

2011 apresenta a tendência por uma internacionalização plena buscada pelo Programa, o que segue também a tendência do padrão Capes de qualidade dos cursos e de entendimento do que é ser uma Programa de qualidade e impacto.

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por docentes de ensino superior de instituições públicas e privadas e por pesquisadores de carreira. Em um segundo grupo, estão classificados os profissionais do mercado, os estudantes recém-formados na graduação e os servidores públicos. Esta composição evidencia o fato de que a maioria dos discentes concilia sua carreira profissional com os estudos e isso se apresenta como um grande desafio de gestão, já que o Programa revela que a busca por alunos qualificados tem sido constante e a consolidação disso só é possível por meio do financiamento dos estudos por meio de bolsas, as quais são um elemento de atração para estes alunos “mais qualificados”.

Com relação à estratégia organizacional como condição de análise, o Programa a descreve como formal e institucional, já que anualmente o corpo diretivo do Programa elabora um Plano de Negócios levado à Diretoria da EAESP e também à Diretoria da Fundação Getúlio Vargas. O foco temático deste Plano de Negócios emerge de um processo “mais” participativo, em que historicamente os departamentos existentes têm voz, segundo informações do Programa. A tendência apontada para a posição estratégica do Programa é a internacionalização: “Crescente internacionalização do corpo discente. Maior produção internacional. Alguma participação de docentes internacionais. Busca de liderança na América Latina na pós-graduação.” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). A estratégia apresentada segue os requisitos de qualidade de um Programa, já que estes são descritos como “Pesquisadores de qualidade, alunos de alto desempenho e apoio institucional” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). A singularidade do Programa, sob seu ponto de vista, reside em alguns aspectos essenciais:

Apoio amplo para eventos aos alunos. Tradição na área como cursos pioneiros em estrito senso. Recursos internos direcionados para bolsas de alunos e apoio a projeto de pesquisa dos professores. Dupla titulação internacional ativa. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Sua atual posição do Programa é compreendida como aliando tradição e liderança na área de Administração no país, o que lhe confere visibilidade internacional, fator este importante na consideração da estratégia organizacional.

Para efetivar essa estratégia organizacional, o Programa evidencia o desempenho de uma série de práticas, que passam pelas reuniões de planejamento, reuniões de grupo de pesquisa, chegando ao destacado apoio financeiro para professores e alunos realizarem suas

atividades acadêmicas, sem deixar de lado uma série de parcerias, nacionais e internacionais, que suportam a interação do Programa com seu ambiente socioeconômico. Destaque precisa ser atribuído ao fato de que o Programa relata não desenvolver reuniões voltadas ao planejamento pedagógico, o que tem sido relatado (de forma cerimonial ou não) por quase totalidade dos Programas.

No delineamento dos objetivos estratégicos o Programa descreve como fatores de influência os seguintes aspectos: (1) o primeiro grupo é composto pelas políticas governamentais e da Capes e pelos objetivos delineados pelo corpo diretivo do Programa; (2) um segundo grupo é composto pelas influências internas do Programa, relacionadas à Universidade e ao corpo colegiado de professores; (3) um terceiro grupo é composto pelas demandas de mercado e discentes do Programa. Os fatores que, por sua vez, afetam o alcance efetivo destes objetivos são dependentes de dois grupos de questões fundamentalmente, (1) aquelas relacionadas à disponibilidade de meios e recursos (principalmente advindos da Universidade e dos órgãos oficiais de fomento) e, (2) aquelas relacionadas à colaboração dos agentes do Programa – docentes e discentes. Recursos e pessoas parecem se destacar, nesta ordem, como fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sobre a estrutura do Programa, percebe-se certa centralização da definição de objetivos e formalização de estratégia, visto que a participação colegiada dos sujeitos do Programa dá-se de forma ampla e geral na definição do foco temático e acadêmico, no entanto as decisões estratégicas e operacionais ficam a cargo do corpo diretivo, que depende das políticas e da aprovação da Universidade a que está vinculado o Programa. Conjuntamente, a autoridade e o poder relacionados às lideranças dentro das linhas de pesquisa atrelam-se à produção acadêmica.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias tanto em âmbito nacional quanto internacional, evidenciando uma preocupação com essas interconexões tanto para a obtenção de recursos quanto para a “interação com o ambiente socioeconômico em que o Programa está inserido” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Importante ressaltar que o Programa entende fazer parte de uma rede de relações interorganizacionais e o desempenho destas organizações todas é importante para as atividades do Programa. Percebe-se um alto grau de inserção e relacionamentos do Programa com seu meio, tanto a partir dos relatos obtidos diretamente com os sujeitos, quanto a partir dos dados apresentados nos relatórios Capes de 2010.

A obtenção de recursos é um importante resultado das parcerias e interação com o ambiente. Nesse sentido, o Programa descreve que cerca de 71% de seus recursos vêm

financiados pela própria Universidade (a FGV possui um órgão de fomento à pesquisa bastante ativo – o FGVPesquisa); 19% do financiamento provém de recursos de órgãos oficiais de fomento, como Capes e CNPq; cerca de 5% vêm do apoio dos órgãos regionais de fomento; 3% do mercado e; 2% de fontes internacionais. Isso fica evidente também APÊNDICE 12 (p. 310), em que estão descritos os dados dos relatórios Capes 2010 sobre as fontes de financiamento dos projetos apresentados pelo Programa.

Ao tratar da temática governança, percebe-se uma caracterização bastante restritiva, uma vez que o Programa percebe uma forte regulação por parte da Universidade, de suas políticas e estratégias e mecanismos de controle das ações do Programa, e também por parte da Capes; ao mesmo tempo, dada a sua preocupação com foco internacional, o Programa ainda respeita as normas dos órgãos internacionais aos quais pede certificação:

Porque a Capes regula todo o funcionamento do Programa. Além disso, a Fundação e a Diretoria direcionam as decisões relativas ao Programa conciliando os requisitos da avaliação Capes com as orientações das creditações internacionais que a EAESP possui (AACSB, Equis e AMBA). (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012)

Esta posição fica evidenter ainda quando o Programa discute a forma interna de avaliar qualidade, pois informa que desenvolve suas medidas e sistemas de avaliação internamente de acordo com as métricas tanto da Capes quanto dos órgãos internacionais, sem desconsiderar o que o próprio Programa julga adequado acompanhar.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
2	(B) Estratégia Organizacional	AMPLIADA	O Programa possui um amplo espectro de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
0	(C) Estrutura Organizacional	CENTRALIZADA	As decisões, o poder e autoridade estão centralizados na equipe de coordenação/gestão do curso.
1	(D) Recursos Organizacionais	NEGOCIADORA	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
2	(E) Relacionamentos Organizacionais	ALTO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade – em nível nacional e internacional.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990.
1	(G) Estabilidade do Resultado	ESTABILIDADE	O Programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
1	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
1	(R) Resultado	ALTO DESEMPENHO	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

Quadro 40. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração de Empresas).

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.9 O Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)

A FGV-EAESP foi a primeira Universidade a ofertar cursos de Mestrado e Doutorado no país. Tradicionalmente trabalhando com o foco empresarial, a administração pública também figurava entre os interesses de pesquisa. Assim, a partir de meados da década de 1980 as áreas de concentração relacionadas à administração pública adquiriram autonomia e passaram a compor um Programa próprio na FGV-EAESP – o Programa com os cursos de Administração Pública. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1990			2002		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
19		1		1	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
16	35	12	14	40	13
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
5		5		4	

Quadro 41. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 41 representa um Programa focado no desenvolvimento do conhecimento na área de Administração Pública, consolidado e de qualidade. Além disso, é possível perceber um foco relevante na formação de doutores, visto o número de alunos comparativamente em nível de Mestrado e Doutorado. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 21 docentes, dos quais 71% obtiveram o título em outros cursos de doutorado do Brasil; 19% nos EUA/Canadá e; 10% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

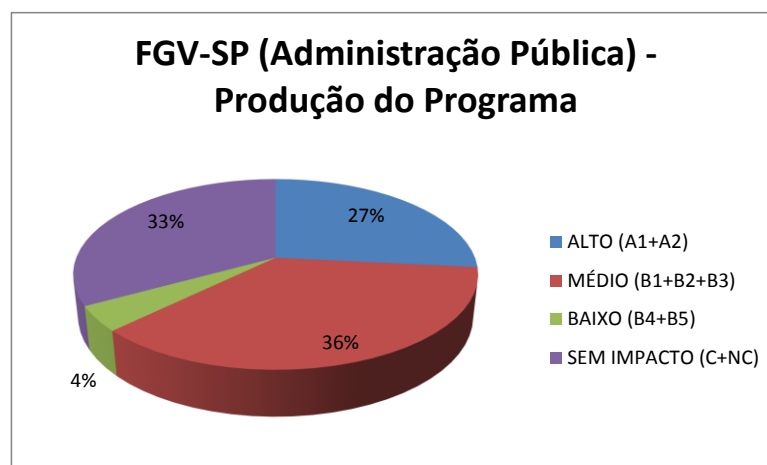


Figura 35. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública) em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Nota-se um aspecto interessante a respeito das publicações do Programa: a grande maioria da produção (63%) está classificada como produção de alto e médio impacto, o que evidencia um resultado muito bom e explica também a alta pontuação em produção obtida pelo Programa. No entanto, 33% do restante da produção é classificada como sem impacto, ou seja, é divulgada em veículos científicos classificados como de baixa qualidade – resultado idêntico ao da FGV-EAESP (Administração de Empresas).

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	21
Consultoria / Pareceres	7
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	21
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	0
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	4

Quadro 42. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se a inserção dos membros em atividades ligadas à produção do conhecimento científico nos periódicos de abrangência nacional, bem como aquelas relacionadas a consultorias e pareceres, principalmente relacionadas à Capes, CNPq e órgãos regionais de fomento.

A FGV-EAESP (Administração Pública) descreve ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 64 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 2% são financiados pelo CNPq; 2% pela Capes; 6% por outros órgãos governamentais; 5% por Agência Regional de Fomento; 33% por financiamento interno da própria Universidade; 11% com financiamento internacional; 2% financiados por institutos de pesquisa e; 25% não apresentam algum tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, delineia-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1976	1983	1990	2002
Criação da área de Planejamento Urbano no Mestrado em Administração de Empresas	Criação da Área de Concentração de Finanças Públicas - autonomia	Criação da área de concentração de Políticas de Governo	Criação do Doutorado em Administração Pública e Governo

Figura 36. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

A linha do tempo evidencia que o Programa de Mestrado e Doutorado em Administração Pública da FGV-EAESP começou a ser gestado dentro do Programa de Administração de Empresas. Com a criação de áreas temáticas da administração pública, por meio de áreas de concentração, em 1976, 1983 e 1990, aos poucos o Programa foi tomando corpo, adquirindo autonomia e constituindo sua identidade. Nomes de destaque na área de Administração Pública compõem e idealizam este Programa, destaque este percebido tanto no

âmbito acadêmico como na atuação profissional na área. Todo este processo culmina na criação do Doutorado em Administração Pública e Governo, no ano 2002, conquista esta adjetivada pelo Programa como “com alegria, o curso de Doutorado teve início, após ser aprovado pela Capes”. Destaque deve ser dado ao fato de que é o único Programa com Mestrado e Doutorado focado especificamente na Administração Pública (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O corpo discente do Programa é composto predominantemente por alunos recém-egressos da graduação; um segundo grupo é composto por docentes de ensino superior e pesquisadores; um terceiro grupo é formado por um público bem específico e aderente à linha do Programa: sujeitos que desenvolvem sua carreira profissional junto a ONG's. A forma de dedicação desses sujeitos ao Programa é por meio da conciliação das atividades profissionais com o curso, uma vez que as bolsas são escassas no Programa e os estudantes precisam bancar as suas taxas de estudo. Esses estudantes, quando egressos, costumam atuar no magistério superior, em ONG's e no serviço público, organizações estas de alcance nacional; uma parcela menor costuma atuar em organizações internacionais e multilaterais.

O Programa descreve sua estratégia como “adaptativa ao cenário de pressão avaliativa, procurando preservar o núcleo duro e a identidade do Programa” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Neste sentido o desenvolvimento de práticas estratégicas é ameaçado pela sobrecarga dos docentes com suas atividades cotidianas. Porém, o Programa destaca que existe uma prática institucionalizada na Universidade no que se refere à realização de planejamento estratégico – o que é formalizado no Plano de Negócios aprovados pela Escola e pela Diretoria da Universidade, conforme já descrito no Programa de Administração de Empresas da FGV-EAESP.

Com relação aos fatores influenciadores dos objetivos e da estratégia do Programa, apresenta-se que aquilo que o colegiado do curso delineia é fundamental e embasa as estratégias e objetivos gerais dos cursos. Em um segundo grupo de fatores importantes estão as políticas governamentais e da Capes e os objetivos da própria Universidade:

O delineamento dos objetivos foi estabelecido e é mantido a partir do corpo de docentes. As métricas do sistema de avaliação da CAPES, endossada pela instituição exercem uma forte pressão em relação aos objetivos, em alguns momentos com o risco de colocar em primeiro plano indicadores quantitativos e não a qualidade e indicadores que tendem a transformar a lógica do Programa em uma "corrida competitiva", sem vinculação com desafios substantivos de geração de conhecimento relevante para a comunidade, um dos papéis centrais da universidade. O alcance dos objetivos tem no corpo docente seu fator central, mas a pressão exercida pela avaliação CAPES tem crescentemente assumido um papel preponderante. É

preciso estar atento para não negligenciar o substantivo. Além disto, sendo um curso de uma instituição privada, a questão das bolsas é crucial, e o sistema CAPES-CNPq oferece bolsas em número muito aquém do necessário (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Importante observar que, no excerto apresentado, há uma consciente visão a respeito dos restritores ao delineamento dos objetivos e estratégias do Programa. Interessante observar ainda que há uma discussão sobre os meios para alcançar a estratégia, influenciados de forma relevante pelos recursos da Universidade e da Capes, bem como pelo espírito de colaboração dos docentes do Programa e também dos discentes.

Para efetivar esta estratégia organizacional o Programa evidencia o desempenho de uma série de práticas, que passam pelas reuniões de planejamento, reuniões de grupo de pesquisa, chegando ao destacado apoio financeiro para professores e alunos realizarem suas atividades acadêmicas, sem deixar de lado uma série de parcerias, nacionais e internacionais. Estas práticas contribuem com a implementação da estratégia na medida que fortalecem a pesquisa e as redes externas:

Todas são importantes para viabilizar o fortalecimento da pesquisa e das redes externas. A realização de reuniões de planejamento poderia ser mais frequente, mas acabamos nos últimos anos por substituí-las por um monitoramento compartilhado do desempenho de cada professor e por conversas mais individualizadas visando à adequação às exigências CAPES. Evitamos assim "defenestrações" precipitadas derivadas de diagnósticos de baixa produção, buscando "convocar" todos para um esforço coletivo que procurasse ao mesmo tempo atender as metas, questionar as métricas, e preservar nossos objetivos substantivos (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Destaque precisa ser atribuído, de forma semelhante ao que ocorre no Programa de Administração de Empresas da FGV-EAESP, para o fato de que o Programa relata não desenvolver reuniões voltadas ao planejamento pedagógico, o que tem sido relatado (de forma cerimonial ou não) por quase totalidade dos Programas.

Sobre a estrutura do Programa percebe-se a existência de um coletivo e trabalho participativo na definição dos objetivos dos cursos. O corpo diretivo parece estimular e ouvir o grupo. A produção científica parece não ser determinante para as posições de autoridade e poder no Programa.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil, no exterior, além de ONG's, fundações e outras organizações internacionais. Os membros do Programa também atuam ativamente nos órgãos relacionados à pesquisa e pós-graduação no Brasil (como Capes, CNPq etc.). Neste sentido, o Programa afirma o seguinte:

O Programa se considera, sim, parte de uma rede de Programas de pós (e de graduação), mas no sentido estrito de seu cotidiano, suas atividades não dependem do desempenho destes Programas. Mas, no longo prazo, em uma perspectiva de "campo", sim – o desempenho de um afeta o de todos (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Assim, percebe-se que o entendimento de que os Programas formam uma rede parece importante, principalmente no sentido da formação de um campo organizacional.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa, porém na quantidade existente considerados insuficientes, tanto em relação aos órgãos oficiais (como Capes e CNPq) quanto com relação à FAPESP, importante agência de fomento regional. Diante disto, 77% dos recursos do Programa vêm da própria Universidade; 13% de órgãos oficiais (CAPES, CNPq, etc.), 2% de órgãos regionais de fomento e; 8% de fontes internacionais de pesquisa. Isso fica evidente também APÊNDICE 12 (p. 310), em que estão descritos os dados dos relatórios Capes 2010 sobre as fontes de financiamento dos projetos apresentados pelo Programa. O Programa apresenta ainda a existência de 4 bolsistas produtividade do CNPq, entre 15 e 16 professores com projetos financiados externamente e 16 professores com financiamento interno para seus projetos.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo do Brasil. Conjuntamente, o Programa é dependente também da Universidade à qual está vinculado, mesmo que exista autonomia de decisão e participação ativa nas instâncias decisórias:

Dada a forte pressão exercida pelo sistema de avaliação e regulação federal, e o ambiente competitivo gerado por este sistema, a autonomia do Programa – que tem órgãos colegiados – fica bastante afetada, pois há uma orientação clara e inequívoca no sentido de um bom desempenho neste sistema. Ainda assim, há uma margem de manobra, que permite preservar certa autonomia do Programa. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

O excerto evidencia a percepção de uma forte pressão, porém apresenta também a capacidade do Programa de agir neste contexto, buscando preservar sua identidade e os objetivos que defende como importantes para a realização de seus resultados: “Seu compromisso permanente com contribuir para desafios relevantes do país, para a reflexão e a busca de alternativas para problemas públicos” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Revela ainda uma preocupação com o futuro do Programa em relação aos resultados e a esta pressão:

Espero que a desenfredda correria para atender métricas do tipo "publicação com fator de impacto" não tenha, daqui a 10 anos, comprometido o impacto real que o Programa exerceu até agora na formação e geração de conhecimento. É este o esforço que coletivamente temos feito. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Esse cenário revela os desafios que o Programa compreende possuir na sua gestão, evidenciando ainda a percepção de que o Conceito Capes sofre ainda com “variáveis políticas na definição final dos critérios de diferenciação dos Programas” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012):

Externos – a) lidar com um cenário de avaliação que nivela todas as áreas de produção de conhecimento por parâmetros "duros" e quantitativos; b) preservar a identidade da área pública no âmbito da Administração. Internos: a) continuar a mobilizar todos os docentes para os desafios de equilíbrio entre métricas de avaliação e os objetivos originais do Programa; b) manter a autonomia do Programa diante das diretrizes de adequação a metas competitivas de avaliação (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Aparece novamente a tensão entre a restrição criada pelas métricas e metas dos órgãos avaliadores e a manutenção da autonomia do Programa na definição daquilo que entende efetivamente como impacto real de suas atividades.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
1	(D) Recursos Organizacionais	NEGOCIADORA	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
1	(F) Maturidade do Programa	1990-2000	Programa criado entre as décadas de 1990 e 2000
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O Programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
1	(H) Características Regionais	SUDESTE	Programa localizado na região Sudeste
1	(R) Resultado	ALTO DESEMPENHO	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

Quadro 43. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP (Administração Pública).

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.10 O Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR

A PUC-PR oferece um Programa de Pós-Graduação Stricto Senso desde os anos 2000, o qual tem desempenhado um importante papel na formação regional de mestres e doutores. Em meados dos anos 2000, o Programa passa por um processo de reestruturação de linhas de pesquisa que resultou no formato que o Programa possui hoje. É parte do grupo de Programas criados a partir dos anos 2000, reflexo de um movimento nacional de criação de pós-graduações na área de administração, conforme se pode ver nas Figura 16 e Figura 17 (p. 142). Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
2000			2006		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
15		3		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
20	20	Não Informado	6	6	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
5		5		5	

Quadro 44. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 44 representa um Programa novo com bons resultados, consistentes ao longo dos três triênios de avaliação. Configura-se com um Programa pequeno, sempre preocupado em manter a capacidade de orientação controlada, respeitando rigorosamente os limites de número de alunos em relação ao número de Professores. Segundo o próprio Programa revela, o momento atual configura-se como de renovação do quadro de professores, devido a perdas de alguns docentes que foram para outros Programas e também devido às necessidades dos grupos de pesquisa que surgem. Esse processo de renovação é feito por meio do órgão colegiado do curso, em que as decisões são tomadas pelo corpo de professores, tendo em mente os objetivos do Programa, a manutenção da capacidade produtiva das áreas e a identidade da PUC-PR. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 18 docentes, dos quais 50% obtiveram o título em cursos de doutorado do Brasil; 22% nos EUA/Canadá e; 28% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

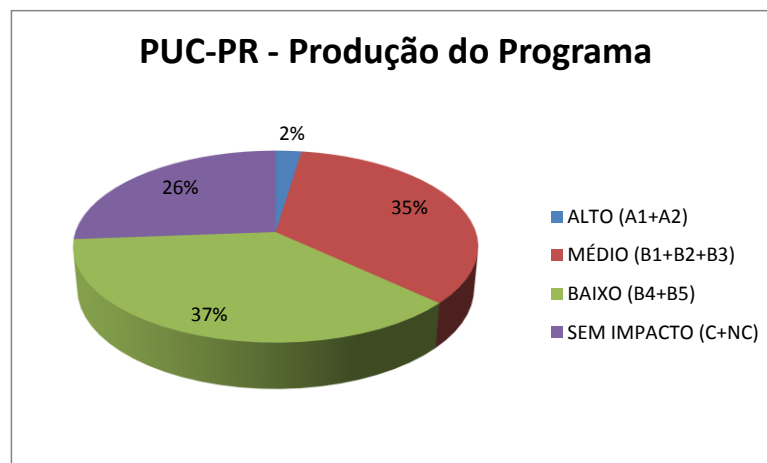


Figura 37. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 37, observa-se que, apesar de resultados estáveis na avaliação da Capes e de se configurar com um Programa com bons resultados, a PUC-PR apresenta somente 2% da sua produção nos estratos mais altos, enquanto 35% estão concentrados nos periódicos B1, B2 e B3. A maior parte da produção concentra-se em periódicos de baixo impacto e uma parcela importante (26%) não é pontuada por não ter impacto. É importante observar neste ponto o fato de que esta análise comparativa não figura na análise dos relatórios Capes, dado o fato de que o que importa nele é a pontuação absoluta. No entanto, aqui se julga importante esta consideração pelo fato de que se pode perceber uma concentração de atenções do alcance de pontos e não se analisa relativamente quanto do que é produzido não tem impacto científico. Entende-se que essa distribuição relativa da produção ocorre pelo fato de que o próprio Programa reconhece (e ressalta esta característica) que grande parte do que é produzido no Programa é fruto de trabalhos de final de disciplina e não se configura como um esforço continuado de pesquisa. Por outro lado, os trabalhos de alto e médio impacto parecem ser resultados das produções oriundas de teses e dissertações e de grupos de pesquisa que conseguem desenvolver suas atividades consistentemente.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	18
Consultoria / Pareceres	7
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	11
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	1
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	2
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	2
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	21

Quadro 45. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Percebe-se a inserção dos membros em atividades ligadas à produção do conhecimento científico nos periódicos de abrangência nacional, bem como aquelas relacionadas a consultorias e pareceres, principalmente relacionadas à Capes, ao CNPq e órgãos regionais de fomento e, destacadamente, a participação em outras atividades, com destaque aqui aos pareceres para congressos nacionais e internacionais.

A PUC-PR descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 32 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 28% são financiados pelo CNPq; 6% pela Capes; 3% por Agência Regional de Fomento; 59% por financiamento interno da própria Universidade e; 19% não apresentam algum tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, passa-se a delinear a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

2000	2004	2005	2007
Criação do Mestrado Acadêmico em Administração	Obtenção do Conceito 5 da Capes	Criação do Curso de Doutorado em Administração	Estruturação do Programa a partir dos grupos de pesquisa

Figura 38. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

A linha do tempo evidencia um Programa bastante novo, mas que nasce comprometido com o desenvolvimento de cursos de qualidade, dado o fato de que apenas 4 anos depois da sua criação foi avaliado com o conceito 4 pela Capes. A partir deste conceito já se tem a criação, no ano seguinte, em 2005, do curso de Doutorado. Com vistas ao alcance dos objetivos e do desenvolvimento do Programa, em 2007 é feita uma reestruturação do Programa a partir de 5 grupos de pesquisa – reestruturação esta empreendida pelo coordenador-diretor do Programa que ficou mais tempo no cargo e é reconhecido como um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento do Programa. Estes grupos de pesquisa agrupam professores e alunos e efetivam o projeto organizacional com vistas ao resultado de produção científica.

O corpo discente do Programa é constituído por um perfil diversificado, visto que não há uma preocupação em selecionar um perfil estritamente acadêmico. Tanto em nível de Mestrado como de Doutorado fazem parte do corpo discente tanto profissionais advindos do mercado de trabalho (e para ele retornam depois da conclusão do curso), quanto professores e pesquisadores de organizações públicas e privadas. Importante destacar que esse perfil diversificado é apontado como uma característica relevante no Programa, pois permite uma aproximação da realidade organizacional, por meio da troca de experiências, com os estudantes. Diante destas características, grande parte dos estudantes conciliam suas carreiras com o curso, o que é também explicado pelo fato de terem de custear seus estudos.

O PPAD da PUC-PR tem uma explícita visão estratégica, a qual está vinculada a um planejamento institucional da PUC-PR para todos os seus cursos. Desta forma o Programa descreve a visão de chegar ao conceito 6 até o ano de 2022, uma previsão considerada realista, dado o fato de que estão para isso seguindo os caminhos considerados importantes pela Capes para a conquista deste conceito, fundamentalmente a partir de duas linhas: (1) o fortalecimento da inserção social do Programa, que já pode ser visto por meio do desenvolvimento de Minter e Dinter; (2) a estruturação do fluxo contínuo – de idas e vindas –

para discentes e docentes no exterior. A definição destes objetivos e estratégias é desenvolvida por meio do corpo colegiado do Programa, o qual atua ativamente ao lado do coordenador em diversas decisões, desde as operacionais até as mais estratégicas.

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração destes objetivos e estratégias, o Programa cita conjuntamente as políticas governamentais e da Capes e o que a própria Universidade estabelece para os cursos que ela abriga. Nesse sentido, percebe-se um grande recurso do Programa em questão: possui membro do Programa em posições estratégicas dentro dos níveis mais altos da gestão universitária. Em um segundo grupo de fatores influenciadores são citadas as definições do colegiado e do corpo diretivo do Programa.

Para efetivar esta estratégia organizacional o Programa evidencia o desempenho de uma série de práticas, que passam pelas reuniões de planejamento, pedagógicas, reuniões de grupo de pesquisa – estas últimas cada vez mais frequentes e estruturadas, com vistas ao alcance de um resultado de produção consistente, chegando ao apoio financeiro para a realização de atividades acadêmicas de pesquisa, concessão de recompensas para aqueles que têm maior produção, envio e recepção de alunos estrangeiros, concessão de incentivos ao pós-doutoramento dos Professores, bem como o desenvolvimento de Minter e Dinter, conforme já exposto.

Sobre a estrutura do Programa, percebe-se a forte presença do colegiado nas decisões, até como uma postura da própria coordenação para dividir a responsabilidade e o peso da decisão. Destaque importante deve ser dado aos grupos de pesquisa, a partir dos quais são formadas coalizões de interesse e também o compartilhamento de membros em diferentes grupos, de acordo com os interesses de pesquisa e produção de cada um. Esta estruturação em torno de grupos de pesquisa é destacada como uma forma de se alavancar a produção de alto nível no Programa.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil e no exterior, com empresas nacionais e internacionais e a participação ativa de seus membros em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação, tanto quanto aos setores profissionais importantes para o Programa. Diante disso, o Programa considera-se parte de uma rede de relações com diversas organizações de ensino, pesquisa e empresariais.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa, principalmente aqueles disponibilizados pelos órgãos oficiais (como Capes e CNPq) e pela própria Universidade em que o Programa está inserido. A colaboração do corpo docente aparece como muito importante também para que sejam alcançados os objetivos

delineados. Importante apresentar que o órgão regional de fomento à pesquisa aparece timidamente nas respostas do Programa, o que indica uma tendência de que ele não seja um forte agente na disponibilização de recursos para o Programa. As informações indicam que 50% dos recursos do Programa vêm da própria Universidade; 20% de órgãos oficiais (CAPES, CNPq, etc.), 19% custeados pelo mercado e 61% de outras fontes formais de apoio. Isso fica evidente também APÊNDICE 12 (p. 310), em que estão descritos os dados dos relatórios Capes 2010 sobre as fontes de financiamento dos projetos apresentados pelo Programa.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que a Capes e a normatização do sistema de pós-graduação são importantes e influentes e destaca também o papel da Universidade no direcionamento das ações do Programa, apesar de apresentar que possui autonomia e também participação nas instâncias de decisão. Reitera-se, novamente, o fato de membros do Programa fazerem parte de instâncias superiores na Universidade, o que pode contribuir com esta visão de “autonomia”.

A partir da descrição evidenciada anteriormente, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297)

	Condição	Classificação	Descrição
1	(A) Percepção de Governança	MEDIATIVA	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
1	(D) Recursos Organizacionais	NEGOCIADORA	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
2	(F) Maturidade do Programa	2000-2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
1	(G) Estabilidade do Resultado	ESTABILIDADE	O Programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	(H) Características Regionais	SUL	Programa localizado na região Sul
1	(R) Resultado	ALTO DESEMPENHO	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

Quadro 46. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.11 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

A Universidade Federal do Paraná é pioneira na oferta de pós-graduação stricto sensu no estado do Paraná. Caracteriza-se por acolher e formar pesquisadores nas áreas de estratégia e organizações, com inserção nas discussões nacionais e internacionais sobre a temática. Tem passado, nos últimos 5 anos, por uma renovação no quadro de professores, devido a diversos desligamentos de professores com produção relevantes, em virtude de aposentadorias e falecimento. Esse quadro posiciona o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR frente a inúmeros desafios de manutenção e consolidação do novo quadro. Devido à própria característica das Universidades Federais, há a impossibilidade de preparar movimentos de transição e preparação para a saída de uns e entrada de outros, o que representa uma quebra no ritmo dos acontecimentos e, fundamentalmente, quando se trata de pesquisa, um período razoavelmente grande para que se possam consolidar novos rumos. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1992			2004		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
17		4		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
20	59	17	08	22	03
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		5		5	

Quadro 47. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 47 representa os dados de um Programa com 20 anos de existência, completados em 2012, sendo o primeiro Programa de pós-graduação stricto sensu em administração criado no estado do Paraná. Apresenta-se como um Programa com tradição no curso de Mestrado e em busca da maturidade e consolidação com o curso de Doutorado. Os dados da Capes de 2010 evidenciam um número adequado de docentes compondo o Programa, no entanto, devido a um período de aposentadorias, desligamento, credenciamentos e recredenciamentos pelos quais o Programa passou nos últimos 3 anos, este número sofreu algumas alterações e enxugamentos, tendo em vista a necessidade de ajustar o Programa às exigências da Capes e, principalmente, adequar a produção docente de forma equitativa, mantendo-se assim no Programa somente os docentes que efetivamente contribuísem produtivamente. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 21 docentes, dos quais 81% obtiveram o título em cursos de doutorado no Brasil – com uma razoável concentração nas Universidades de São Paulo (USP e FGV); 10% nos EUA/Canadá e; 10% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

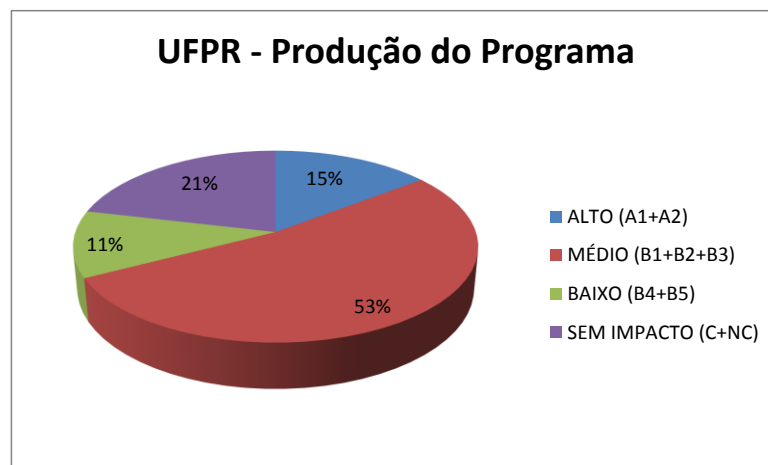


Figura 39. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 39, observa-se que apesar do resultado declinante na avaliação da Capes (os quais, segundo o Programa, devem-se a equívocos no preenchimento do Coleta Capes e, conseqüentemente, no fornecimento de informações inadequadas para avaliação), em termos de produção relativa, a UFPR conta com 53% da sua produção publicada nos periódicos classificados como B1, B2 e B3 – de médio impacto. Se somarmos aos 15% publicados em periódicos de alto impacto, temos uma produção relevante de 68% no Programa, o que é um resultado relevante. No entanto, é necessário destacar a concentração destas publicações em poucos professores, como bem aponta o relatório Capes de 2010, situação que, segundo o Programa, está sendo trabalhada e deve ser diferente na avaliação do triênio que se encerra em 2012. O restante da produção do Programa (32%) está publicado em periódicos de baixo ou nenhum impacto. Volta-se a observar o fato de que esta análise comparativa não figura na análise dos relatórios Capes, dado o fato de que aquilo que importa nele é a pontuação absoluta, conforme já discutido anteriormente.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), percebe-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	21
Consultoria / Pareceres	3
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	17
Periódicos INTERNACIONAIS	0
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	0
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	0
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	22

Quadro 48. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Evidencia-se a inserção dos membros em atividades ligadas à produção do conhecimento científico nos periódicos de abrangência nacional, bem como aquelas relacionadas a consultorias e pareceres, principalmente relacionadas à Capes, ao CNPq e órgãos regionais de fomento, e, destacadamente, à participação em outras atividades, com destaque aqui a pareceres para congressos nacionais e internacionais.

A UFPR descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 30 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 10% são financiados pelo CNPq; 7% pela Capes; 3% por outros órgãos governamentais; 10% por Agência Regional de Fomento e; 70% não apresentam algum tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo dessa caracterização, delinea-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1992	2004	2006	2010	2012
Criação do Mestrado Acadêmico em Administração	Obtenção do Conceito 5 da Capes	Criação do Curso de Doutorado em Administração	Obtenção do Conceito 4 pela CAPES e início de um processo de renovação do corpo docente	O PPGADM completa 20 anos e está passando por um processo de reestruturação interna

Figura 40. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Percebe-se na linha do tempo um Programa razoavelmente maduro, que teve seu início em 1992, consolidando-se nos anos 2000 e criando seu doutorado na segunda metade dessa década. Percebe-se ainda um movimento de reestruturação interna, motivado tanto pelo conceito 4 obtido na Capes como pelo fato da renovação do corpo docente da Universidade, fruto do movimento de aposentadorias, desligamentos e também novas aquisições do Programa. Neste ano de 2012, juntamente com o centenário da Universidade Federal do Paraná, o Programa comemora seus 20 anos.

O corpo discente do Programa é constituído por um perfil diversificado, tendo alunos principalmente oriundos do mercado de trabalho, egressos de curso de graduação que buscam dar continuidade a seus estudos e docentes de ensino superior (público e privado). A forma de dedicação, diante deste perfil, é diversificada: o Programa possui desde estudantes com dedicação exclusiva até aqueles que conciliam suas carreiras, tanto do mercado, quanto no ensino superior (em instituições públicas e privadas). O destino destes egressos é fundamental ao mercado de trabalho (principalmente em relação aos estudantes de mestrado), o ensino superior – seja ele público ou privado em um contexto tanto regional como nacional.

Um dos fatores que foram avaliados com conceitos não muito bons pela Capes, no último triênio, refere-se à falta de clareza do Programa em relação ao seu futuro, o que demonstra uma falta de clareza estratégica do Programa. Assim, apesar de sua estruturação apresentar claramente um foco de atuação – na área de Estratégia e Organizações – o relatório Capes aponta para uma falta de clareza e gestão para o futuro do Programa. Há indícios, nas respostas do Programa, de ratificar este aspecto apontado pela Capes. No entanto, também é possível perceber que as recomendações e métricas da Capes têm servido como um horizonte em termos de objetivos e estratégias, já que o Programa tem focado suas atenções em retomada do conceito 5 e na internacionalização das ações do Programa. O retorno ao conceito 5 pelo Programa é visto também como um grande desafio para a gestão atual do Programa.

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração destes objetivos e estratégias, o Programa apresenta as políticas governamentais e da Capes, os objetivos e delineamentos da Universidade, e as definições de colegiado e corpo diretivo como os fatores preponderantes, o que conduz à observação de que tanto as demandas internas como as questões externas possuem o mesmo peso para o Programa no delineamento de seus direcionamentos. Para alcançar os objetivos delineados, o Programa apresenta que os fatores mais importantes estão divididos em dois grupos com graus de importância, respectivamente: (1) meios e recursos advindos tanto dos órgãos oficiais de fomento quanto da própria Universidade à qual pertence e, (2) da colaboração dos sujeitos que compõem o Programa, docentes e discentes.

Para fazer as estratégias e objetivos acontecerem no Programa, são descritas práticas relacionadas a reuniões de planejamento, grupos de pesquisa, incentivos para docentes e discentes a fim de que realizem atividades acadêmicas de pesquisa e formação, desenvolvimento de Programas para inserção social (como Minter e Dinter), bem como o envio de alunos para doutorado sanduíche e incentivo ao pós-doutoramento dos docentes.

Sobre a estrutura do Programa, evidencia-se uma estrutura participativa, com autonomia para as linhas de pesquisa e uma gestão participativa: “Atualmente a gestão é participativa, as linhas de pesquisa têm autonomia e poder de decisão, a qual é conjunta” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Importante ressaltar a ideia de que coalizões de interesse se formam em torno das linhas de pesquisa, devido ao compartilhamento de intenções e interesses; ao mesmo tempo, no contexto do Programa, uma produção acadêmica destacada não confere autoridade em relação aos demais e nem se alcançam posições de poder por conta disto. As linhas de pesquisa compartilham ainda membros.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve algumas parcerias com Programas de pós-graduação no Brasil e no Exterior, bem como a participação de seus docentes em atividades relacionadas a diversos órgãos importantes na pós-graduação brasileira, como Capes, CNPq, ANPAD etc. Estes relacionamentos são considerados importantes pois servem “para o desenvolvimento do PPGADM, trocas de experiências e compartilhamento em pesquisas” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa, principalmente aqueles disponibilizados pelos órgãos oficiais (como Capes e CNPq) e pela própria Universidade em que o Programa está inserido. A colaboração do corpo docente aparece como muito importante também para que sejam alcançados os objetivos

delineados. Importante apresentar que o órgão regional de fomento à pesquisa aparece timidamente nas respostas do Programa, o que indica uma tendência de que ele não seja um forte agente na disponibilização de recursos para o Programa. Diante dos dados, 20% dos recursos do Programa vêm da própria Universidade; 65% de órgãos oficiais (CAPES, CNPq, etc.), 10% do órgão regional de fomento (Fundação Araucária) e, 5% são financiados por outras fontes de recursos. Isso fica evidente também no APÊNDICE 12 (p. 310), em que estão descritos os dados dos relatórios Capes 2010 sobre as fontes de financiamento dos projetos apresentados pelo Programa.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil. Ao mesmo tempo, considera importantes as políticas da Universidade, no entanto, considera que a autonomia é mantida para a realização das atividades do Programa: “O PPGADM precisa necessariamente estar adequado às políticas da CAPES. Quanto à Universidade, esta possui diretrizes, mas também oferece autonomia nas decisões internas do PPGADM” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). A avaliação da qualidade é balizada pelos critérios Capes, apesar de não se reconhecer a suficiência da avaliação Capes para mensurar resultados dos Programas. Há que se destacar ainda a visão de “qualidade” apresentada pelo Programa:

– Comprometimento dos professores com pesquisa. – Envolvimento dos alunos nas pesquisas, por meio dos grupos de pesquisa. – Pesquisas conjuntas com professores de outros Programas, tanto em nível nacional como internacional (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012)

A partir da descrição exposta anteriormente, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
2	(D) Recursos Organizacionais	INDEPENDENTE	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de “independência”.
0	(E) Relacionamentos Organizacionais	BAIXO GRAU	O Programa possui poucos relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade.
1	(F) Maturidade do Programa	1990-2000	Programa criado entre as décadas de 1990 e 2000
2	(G) Estabilidade do Resultado	DECLÍNIO	O Programa apresentou diminuição nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	(H) Características Regionais	SUL	Programa localizado na região Sul
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 49. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.12 O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo

A Universidade Positivo possui um dos Programas de Pós-Graduação em Administração mais novos de todos os analisados. Surgiu em 2005, dentro de uma Universidade Privada, com fins lucrativos, com o objetivo de auxiliar na transformação do Centro Universitário Positivo em Universidade. É o único dos Programas analisados com a característica de fazer parte de uma Universidade Privada, com fins lucrativos, o que o impede de ter acessos a recursos de todas as agências oficiais de fomento, bem como do órgão regional de fomento vinculado ao governo do estado (a Fundação Araucária). Apesar destas restrições, o Programa tem mostrado esforços de crescimento e consolidação que são reconhecidos pelo conceito 4 da Capes atribuído ao Programa, apesar do questionamento da Universidade quanto a esta pontuação. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
2005			2008		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
15		0		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
27	72	28	10	30	3
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		3		Não Existia	

Quadro 50. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 50 representa um Programa de natureza diferente dos demais, como apresentado nas linhas iniciais: estar vinculado a uma Universidade que não pode concorrer por recursos públicos de incentivo à pesquisa é um ponto de grande impacto, inclusive na avaliação da Capes, que vê como positiva essa concorrência entre Universidades pelos editais de pesquisa, considerando quesito de bom desempenho vencer um edital público. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 15 docentes, dos quais 93% obtiveram o título em cursos de doutorado do Brasil e; 7% nos EUA/Canadá (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). Configura-se como um corpo docente de jovens pesquisadores em busca da consolidação da posição em pesquisa. A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

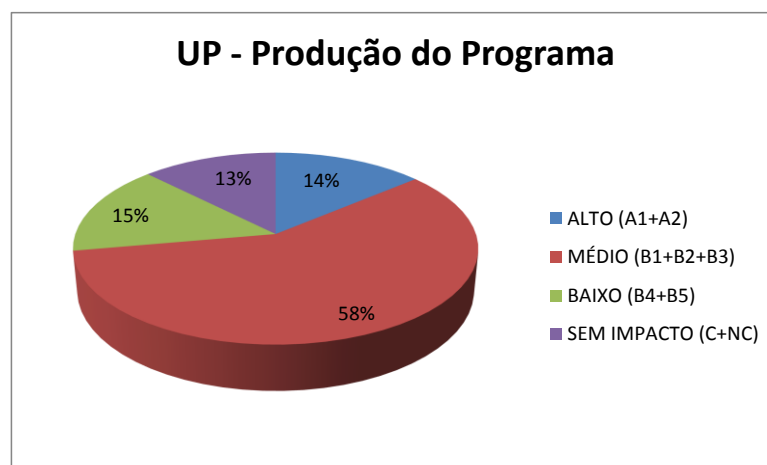


Figura 41. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 41, observa uma produção relativa de um nível muito bom: de tudo o que produz 58% estão publicados em periódicos de nível B1, B2 e B3. Se somado à produção de alto impacto (14%) tem-se que 72% do que é produzido é de impacto muito relevante para o conhecimento científico, o que caracteriza uma preocupação muito importante sobre a qualidade de produção e do que é divulgado pelo Programa.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), apresenta-se a seguinte configuração (exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir):

NÚMERO DE PROFESSORES	15
Consultoria / Pareceres	16
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	21
Periódicos INTERNACIONAIS	3
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	5
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0
UNIVERSIDADE	2
Outras Universidades ou programas	0
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	22

Quadro 51. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Fica evidenciada a inserção dos membros em atividades ligadas à produção do conhecimento científico nos periódicos de abrangência nacional, bem como aquelas

relacionadas a consultorias e pareceres, principalmente relacionadas à Capes, ao CNPq e órgãos regionais de fomento e, destacadamente, à participação em outras atividades, com destaque aqui a pareceres para congressos nacionais e internacionais.

A Universidade Positivo descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 34 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 3% contam com algum tipo de apoio do CNPq (provavelmente advindo de algum bolsista produtividade) e; 97% não apresentam algum tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo desta caracterização, delinea-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, o Programa apresenta uma linha do tempo que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

2005	2009	2009	2012
Início do Curso de Mestrado em Administração	Início do Curso de Doutorado em Administração	Assinatura do Convênio de Associação Ampla com o Programa da UFPR	Integração do Programa de Pós-Graduação à Escola de Negócios da UP

Figura 42. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Identifica-se na linha do tempo um Programa jovem, mas com ações importantes para a sua consolidação. Em 2005 o curso de Mestrado foi criado e, logo em seguida, no ano de 2009, o curso de Doutorado também nasceu. Na criação deste curso foi desenvolvido um Convênio de Associação Ampla com o Doutorado em Administração da UFPR, o que permite o desenvolvimento de várias atividades conjuntas e cooperativas, melhorando a avaliação dos dois Programas. Em 2012 uma mudança na gestão do Programa surgiu com o objetivo de integrá-lo à estrutura da Escola de Negócios da UP e assim deixa de ser um Programa isolado

para integrar-se com o curso de Graduação em Administração e com os demais Programas de Pós-Graduação da Universidade.

O corpo discente do Programa é constituído por um perfil diversificado: pesquisadores, servidores públicos, professores do ensino superior (público e privado) e profissionais oriundos do mercado de trabalho. A grande maioria concilia sua carreira profissional com os estudos. Importante salientar que até o momento, para o curso de doutorado, não é cobrada taxa dos alunos para que possam cursar, ao contrário do mestrado. No entanto, dado o aspecto de que o Programa não tem acesso a bolsas de estudo para os estudantes de nenhuma das agências oficiais, poucos possuem dedicação exclusiva ao Programa.

A estratégia do Programa da Universidade Positivo busca orientar as atividades das Linhas de Pesquisa, dos Grupos de Pesquisa e dos Docentes e segue as diretrizes da Universidade como um todo. Essa estratégia é materializada em um plano estratégico:

Duas vezes por ano o Programa revê seu plano estratégico e faz reorientação quando necessário. Existe um programa de metas definidas para o Programa e para os docentes, as quais são acompanhadas mensalmente. (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

Percebe-se que o cumprimento da estratégia é avaliado por meio de um sistema de avaliação interno, o qual considera as métricas da Capes, mas também a linha estratégica de objetivos definida pela Universidade para os Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu que a compõem. A visão de futuro do Programa é assim descrita: “Deverá ter um quadro docente com o dobro de tamanho, situado com avaliação 5 ou 6 na CAPES, certificações internacionais, grande vinculação com empresas, universidades do exterior e Brasil” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012), o que evidencia a preocupação de posicionar-se a partir dos critérios da Capes.

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração destes objetivos e estratégias, o Programa aponta em primeiro lugar as diretrizes da Universidade à qual pertence. Em segundo lugar vêm as políticas governamentais e da Capes, os delineamentos feitos pelo colegiado e pelo corpo diretivo do Programa e as demandas apresentadas pelos alunos, sendo considerado como último aspecto ainda as demandas apresentadas pelo mercado. Percebe-se a preponderância da orientação estratégica da Universidade para com o Programa, o que também é explicado pelo fato de a existência do Programa ser vital para a manutenção do título de “Universidade” da organização.

Para efetivar esta estratégia organizacional o Programa evidencia o desempenho de uma série de práticas como: reuniões de planejamento, reuniões pedagógicas, reuniões de grupo de pesquisa, reuniões com docentes e discentes para alinhamento das práticas, apoio financeiro para a participação tanto de docentes como discentes em eventos de pesquisa, recepção de professores visitantes, e envio de alunos por meio de programas sanduíche. Chama a atenção ainda a concessão de incentivos extras aos docentes pelo desempenho apresentado em pesquisa.

Sobre a estrutura do Programa, evidencia-se uma centralização das decisões na coordenação do curso: “É uma estrutura de gestão participativa, mas com poder de decisão centralizado na Coordenação do Programa” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). As decisões acadêmicas parecem ser decididas nas linhas de pesquisa, que têm autonomia para deliberar sobre suas atividades.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil e no exterior, com empresas nacionais e a participação ativa de seus membros em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação. Diante disto, o Programa considera-se parte de uma rede de relações com diversas organizações de ensino, pesquisa e empresariais. O papel destas parcerias é descrito pelo Programa da seguinte forma: “Permite orientação estratégica à instituição. Facilitam o acesso da instituição a informações relevantes para seu planejamento” (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012). Deve ser destacado o fato de que o Programa pertence a uma Universidade que é propriedade de um grupo empresarial – o Grupo Positivo – de grande porte, e essa vinculação é considerada pelo Programa como um diferencial importante, que o torna singular em relação aos demais.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa, no entanto, sua captação constitui-se como um dos principais desafios, conforme é descrito pelo Programa no conjunto de desafios apresentados a seguir:

Obtenção de recursos para investimentos e custeios do Programa. Aumento da produtividade dos docentes em pesquisa. Aumento da demanda (alunos) para o Programa. Integração do Programa na Instituição (com graduação e outros Programas), com outras instituições nacionais e com empresas. Atração de docentes com alta qualificação e produção (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

As informações esclarecem que 100% dos recursos são financiados pela Universidade à qual o Programa pertence. Por este motivo, os meios e recursos custeados pelos estudantes é um dos principais fatores apontados como determinantes para o alcance dos objetivos

organizacionais. A colaboração dos docentes também é apontada como um recurso importante para o alcance desses objetivos. Isso fica evidente também no APÊNDICE 12 (p. 310), em que estão descritos os dados dos relatórios Capes 2010 sobre as fontes de financiamento dos projetos apresentados pelo Programa.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de as organizações de ensino de pós-graduação *stricto sensu* serem altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil. Mas, ao lado deste aspecto, fica evidente a preponderância da Universidade e suas diretrizes para o Programa. Apesar disso, o Programa afirma ter participação ativa também nas instâncias de decisão da Universidade, apontando alguns traços de participação.

A partir da descrição anterior, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
0	(C) Estrutura Organizacional	CENTRALIZADA	As decisões, o poder e autoridade estão centralizados na equipe de coordenação/gestão do curso.
2	(D) Recursos Organizacionais	INDEPENDENTE	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de “independência”.
1	(E) Relacionamentos Organizacionais	MÉDIO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
2	(F) Maturidade do Programa	2000-2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O Programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	(H) Características Regionais	SUL	Programa localizado na região Sul
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 52. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.13 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina tem um Programa que iniciou suas atividades com o curso de mestrado na década de 1970. No entanto, passou por um momento em sua história de perda do foco acadêmico do curso, o que culminou com algumas avaliações negativas sobre o Programa. A partir da iniciativa de um grupo de professores comprometidos com a academia, o foco foi aos poucos retomado e hoje o Programa encontra-se em uma fase de consolidação desta posição acadêmica. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
1978			2008		
Número de Professores (Capes, 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
18		3		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		4		3	

Quadro 53. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 53 representa características de um Programa tradicional no Brasil, com o curso de mestrado iniciado em 1978, que só criou seu curso de doutorado no ano de 2008, fruto de uma reestruturação política e acadêmica do Programa. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 21 docentes, dos quais 81% obtiveram o título em cursos de doutorado no Brasil – principalmente o curso de Engenharia de Produção da UFSC; 5% nos EUA/Canadá e; 14% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

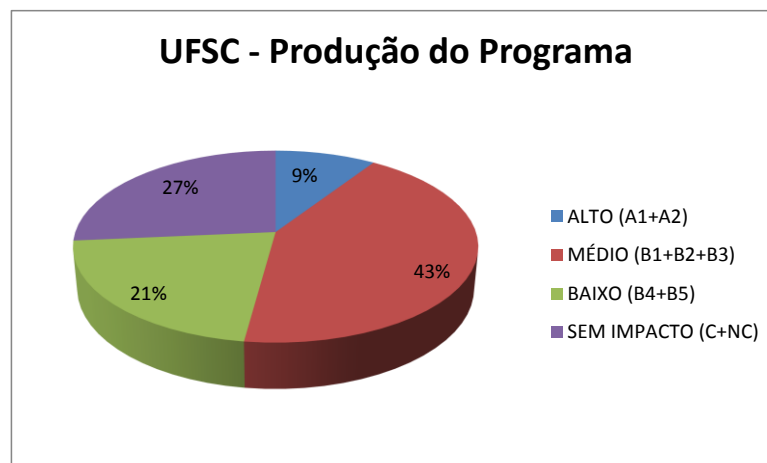


Figura 43. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 43, observa uma produção relativa de um nível muito bom: de tudo o que produz, 43% estão publicados em periódicos de nível B1, B2 e B3. Se somado à produção de alto impacto (9%) tem-se que 52% do que é produzido é de impacto muito relevante para o conhecimento científico, o que caracteriza uma preocupação muito importante acerca da qualidade de produção e do que é divulgado pelo Programa.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), a UFSC não descreve nenhuma em seus relatórios apresentados a Capes (esta análise está exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir). Apesar disso, a UFSC relata uma boa participação de seus docentes em associações de pesquisa, em órgãos da Capes, do CNPq e outros ligados à pesquisa e à pós-graduação, bem como nas atividades relacionadas à publicação em periódicos. O Programa destaca ainda que no período em que sua avaliação pela Capes não era boa, poucos membros participavam nessas instâncias (somente participavam aqueles por iniciativa pessoal e não por uma representação institucional do Programa). No entanto, com a retomada do processo de consolidação acadêmica, esta situação modificou-se, trazendo ganhos relativos ao amadurecimento acadêmico para o Programa, ampliação da rede de contatos, participação nos espaços de aprendizagem e informação e, politicamente, são lugares também para demonstrar que a qualidade do Programa não é traduzida somente pelo conceito da Capes (Dados obtidos com sujeitos do Programa em análise, 2012).

A UFSC descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 28 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 100% deles não possuem a descrição de algum

tipo de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo desta caracterização, delineia-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, delineia-se uma linha do tempo do Programa que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

1978	2000	2006	2008
Início do Curso de Mestrado em Administração	Ruptura com o modelo não acadêmico predominante no Programa (e fim do Mestrado a Distância)	Conquista do conceito 4, corando o esforço de gestão e fortalecimento de um grupo acadêmico	Reestruturação do foco do Programa, das linhas e criação do Curso de Doutorado em Administração

Figura 44. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

O Programa sempre teve um bom reconhecimento de qualidade no contexto brasileiro e foi um dos pioneiros no ensino da pós-graduação em Administração no Brasil, abrigando vários doutores com formação no exterior, referência em pesquisa e desenvolvimento da área no Brasil. Até o momento em que a avaliação dos Programas era mais subjetiva, menos dependente de métricas, esse reconhecimento manteve-se. No entanto, a partir do aumento do rigor da avaliação, associado a um momento de perda do foco acadêmico do Programa e de uma expansão maior do que se podia dar conta, por meio da criação do curso de mestrado na modalidade a distância, o Programa passou a enfrentar problemas que culminaram na atribuição de conceitos 3 pela Capes. Importante salientar que o mestrado na modalidade a distância era aprovado e financiado pela Capes, fato que o Programa descreve como de grande prejuízo para seu desenvolvimento. Diante dessa situação, um grupo de Professores começou a se mobilizar para chegar à gestão do Programa e modificar o foco, o que não foi aceito. Somente a partir do ano 2000, com o final do curso de mestrado a distância e do início das discussões (nada amistosas) sobre credenciamento e credenciamento é que o quadro começou a modificar-se. A gestão do Programa passou a imprimir um foco acadêmico ao

curso, reestruturando regras de participação e incorporando os critérios de avaliação da Capes. Em 2006 o Programa conquista o conceito 4 e começa uma reestruturação para manter esta trajetória, que culmina com a criação do curso de doutorado, visto como um processo de amadurecimento significativo.

O corpo discente do Programa é constituído por um perfil diversificado: egressos de curso de graduação e profissionais do mercado (no mestrado) e professores de ensino superior (público e privado), usualmente egressos da própria UFSC que voltam para a Universidade (no doutorado). Em sua grande maioria possuem dedicação exclusiva, garantida pelo oferecimento de bolsas (50% dos alunos de cada turma conseguem bolsa) ou pelo custeio dos estudos dos alunos feito pelas instituições de origem. Os egressos do Programa possuem importante colocação no contexto regional, mas também acabam por se destacar no contexto nacional.

A estratégia do Programa está voltada para o desenvolvimento de pesquisa e formação na área de Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, sob uma perspectiva mais crítica, baseada nos estudos de Guerreiro Ramos, que colocam a discussão da Administração no contexto nacional brasileiro. É um Programa focado, tanto na sua abrangência de formação quanto no seu tamanho e abrangência de alunos.

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração destes objetivos e estratégias, o Programa toma como principal aspecto os parâmetros da Capes, que condicionam todo o processo estratégico dos Programas com vistas à obtenção de um conceito capaz de garantir visibilidade e legitimidade perante a comunidade acadêmica. Os regulamentos, regimentos e as políticas da Universidade também se revelam importantes, na medida em que contribuem ou limitam o desenvolvimento das atividades dos Programas e isso muda de gestão para gestão. A concessão de bolsas de estudo revela-se um fator importante, dado que esses recursos contribuem fundamentalmente na dedicação do corpo discente e na amplitude dos projetos desenvolvidos. Além disso, o apoio financeiro para eventos e produção também se constitui em fator importante, dado que essa participação confere o desenvolvimento da maturidade acadêmica para os participantes.

Para efetivar esta estratégia organizacional o Programa destaca o desenvolvimento dos grupos de pesquisa e dos projetos articulados a eles e as reuniões de colegiado, que são deliberativas nas quais se concentram as decisões estratégicas do Programa.

Sobre a estrutura do Programa, percebe-se uma estrutura de participação, dado o fato de que as decisões são tomadas em colegiado, e para que elas sejam tomadas, o colegiado trabalha por meio de comissões que envolvem o trabalho de uma série de professores. A

responsabilidade de decisão é dividida com o colegiado e o grupo de professores parece coeso para com o objetivo de alavancar o impacto científico do Programa.

Com relação aos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil e no exterior e a participação ativa de seus membros em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação. Há que se registrar o fato de que o Programa entende que o foco do Programa em Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, sob uma perspectiva mais crítica, acaba por dificultar o estreitamento das relações com as empresas; no entanto, como possui linhas de finanças e produção, consegue manter esta interface. O Programa destaca ainda que as relações que se estabelecem são ainda muito ligadas às relações pessoais, em que um professor possui um contato com um grupo de pesquisa no Brasil ou no exterior e então promove este intercâmbio. A institucionalização destas relações ainda não se consolidou.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa; no entanto, para a UFSC, a Capes é o seu maior financiador e ela precisa lidar com a restrição de recursos, distribuídos pela Universidade aos Programas, para desempenhar suas atividades. Importante apresentar uma visão relevante do Programa a respeito dos recursos advindos das bolsas produtividade CNPq: em grande medida esses recursos beneficiam o Professor que recebe este incentivo, mas de toda forma o Programa entende que é um recurso ínfimo para as necessidades de pesquisa que os Professores possuem; assim, a bolsa produtividade é muito mais um recurso que atrai visibilidade para o Programa do que contribuição efetiva em termos de financiamento.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu serem altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil. Mas, ao lado deste aspecto, fica evidente o papel da gestão da Universidade, pois ela tem a capacidade de facilitar ou dificultar o desenvolvimento do trabalho. É fato, diante da visão do Programa, que os Professores hoje nas Universidades Federais estão sobrecarregados de encargos didáticos e burocráticos; a atuação na pós-graduação é somada a todos os demais afazeres docentes, sem trazer contrapartida; assim, trabalha-se por “amor” e por compreender-se que o papel da Universidade deve estar atrelado à contribuição de pesquisa.

Muitas reflexões surgem em meio à conversa acerca das métricas da Capes, que aparecem tanto como relevantes para fortalecer a preocupação com pesquisa no país e regulamentar a atuação dos Programas, como dificultadoras da autonomia dos Programas. A impessoalidade da avaliação, isentando a gestão do Programa de assumir a responsabilidade

pelo julgamento da produção científica dos colegas é um ponto importante. No entanto, a especificidade das métricas quantitativas é vista como um ponto negativo, pois os resultados são muito absolutos, não havendo possibilidade de flexibilização, o que leva a uma homogeneização de tratamento (inclusive entre as áreas, desconsiderando-se especificidades). Desta forma, há uma tendência a que os Programas se tornem muito parecidos, com poucas singularidades e possibilidades de inovação. Ao mesmo tempo, sob o ponto de vista do Programa, a atribuição do conceito final – duro e impessoal – está sempre sujeita a um “olhar” da comissão que pode ser mais ou menos benevolente com o Programa. O sujeito entrevistado do Programa ressalta ainda mais uma característica acerca destas questões: muitos Programas revelam discordância sobre o sistema de avaliação (e esta pesquisa comprovadamente verificou isso em vários deles); no entanto, quando existem instâncias de discussão e deliberação sobre estes aspectos, os gestores dos Programas não se manifestam, com medo de que o “olhar” da comissão possa ser diferente para aqueles que questionam. Sob o ponto de vista do sujeito entrevistado, no lugar da pós-graduação ainda há o espaço da discussão e da ponderação, é um espaço em construção, em que é necessário que se acredite no processo, mas sem ser ingênuo e aceitar passivamente o que se apresenta.

A partir da descrição evidenciada acima, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
0	(D) Recursos Organizacionais	DEPENDENTE	O Programa é dependente de recursos advindos de agências de fomento e não sobrevive sem eles.
0	(E) Relacionamentos Organizacionais	BAIXO GRAU	O Programa possui poucos relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade.
0	(F) Maturidade do Programa	1970-1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O Programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	(H) Características Regionais	SUL	Programa localizado na região Sul
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 54. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.3.14 O Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI

A UNIVALI iniciou seus esforços para a construção de um Programa de Pós-Graduação em Administração no início dos anos 2000. A partir da iniciativa de um grupo de professores muito produtivos e jovens pesquisadores que trabalhavam na instituição, o Programa começou a ser gestado. Um movimento de aposentadorias na Universidade Federal de Santa Catarina fez surgir a possibilidade de chamar estas pessoas para a estruturação do Programa; no entanto, por uma estratégia e visão próprias da UNIVALI, o investimento foi feito nos professores da casa e nos jovens doutores que estavam já iniciando o curso de mestrado em Administração. Um grupo forte foi formado e o projeto do curso aprovado em primeira instância pela Capes, no ano de 2003, quando teve início o curso de mestrado. Houve uma demanda muito grande pelo curso, principalmente devido à carência de Programas de pós-graduação no estado de Santa Catarina. Hoje a UNIVALI mantém o aspecto de ser uma das poucas opções de Programas que têm doutorado em Administração, ao lado da UFSC e da FURB, porém esta última com um foco notadamente na contabilidade. Destaque deve ser

dado ao fato de que o curso de Doutorado da UNIVALI é focado em administração e turismo – único no Brasil com este delineamento. Há, no entanto, uma tendência para a separação das duas áreas, uma vez que a área de turismo vem buscando conquistar seu espaço e legitimar seus esforços enquanto área. Esse movimento anuncia para o Programa uma reestruturação que pode acontecer já no próximo triênio. Os dados que caracterizam o Programa são apresentados a seguir:

Ano de Fundação					
MESTRADO			DOUTORADO		
2003			2007		
Número de Professores (Capes. 2010)					
PERMANENTES		COLABORADORES		VISITANTES	
17		3		0	
Número de Alunos (Programa, 2012)					
MESTRADO			DOUTORADO		
Entrantes	Matriculados	Concluintes	Entrantes	Matriculados	Concluintes
Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
NOTAS Obtidas na Avaliação da Capes					
2010		2007		2004	
4		4		3	

Quadro 55. Características do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI

Fonte: Quadro elaborado a partir dos Relatórios da Capes (2004, 2007, 2010) e de Informações Disponibilizadas pelo Programa (2012).

O Quadro 55 apresenta as características gerais do Programa, evidenciando uma tendência evolutiva na qualidade e consolidação do Programa na área acadêmica da Administração. É apontado pelo Programa o fato de que não houve evolução do conceito 4 para o 5 no triênio de 2010, como consequência de um movimento de renovação do quadro de Professores, visto que um número significativo de docentes deixaram o Programa por terem alcançado colocações em outras Universidade, principalmente as Federais que abriram uma série de concursos nos últimos anos. Como este tem sido um problema declarado pelo Programa, a instituição desenvolveu uma política interna para a Formação de Docentes, procurando valorizar a titulação de professores da casa, a fim de que possam contribuir com o Programa, o que tem começado a dar os primeiros resultados com a formação de doutores por várias instituições do país, como FGV-SP, USP etc. Este aspecto vem reforçar ainda a preocupação em reduzir a endogenia do Programa, uma vez que grande parte de seus docentes é formada pelo Programa em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa

Catariana. Pelos dados dos Relatórios da Capes de 2010, o Programa conta com 20 docentes, dos quais 95% obtiveram o título em cursos de doutorado no Brasil – principalmente o curso de Engenharia de Produção da UFSC e; 5% na Europa (conforme se pode ver no APÊNDICE 9, p. 307). A produção do Programa configura-se ainda de acordo com o gráfico apresentado na Figura abaixo (a partir dos dados disponíveis no APÊNDICE 10, p. 308):

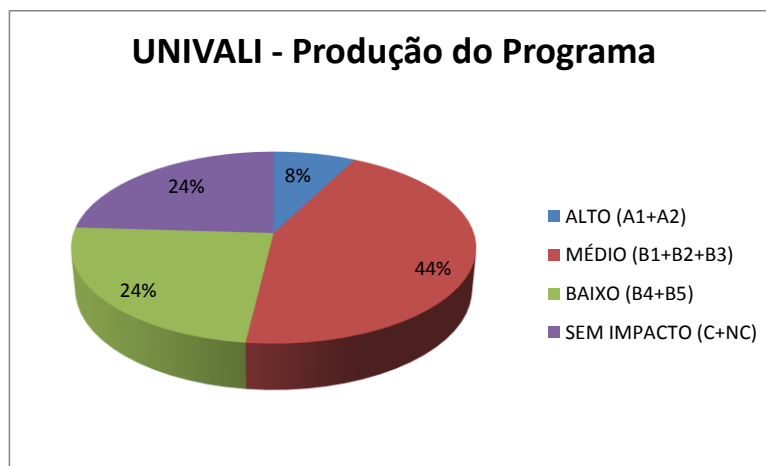


Figura 45. Produção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI em Periódicos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados dos Relatórios Capes 2010.

Com relação à Figura 45, observa uma produção relativa de um nível muito bom: de tudo o que produz, 44% estão publicados em periódicos de nível B1, B2 e B3. Se somado à produção de alto impacto (8%) tem-se que 52% do que é produzido é de impacto muito relevante para o conhecimento científico, o que caracteriza uma preocupação importante sobre a qualidade de produção e do que é divulgado pelo Programa. As publicações são resultado de um esforço de gestão do Programa para que tanto o corpo docente quanto o corpo discente tenham produção significativa. O corpo docente é avaliado e acompanhado constantemente em busca do alcance da meta de produção trienal da Capes. Já os discentes passam por “ritos de passagem” durante o curso, a fim de que possam construir uma produção consistente: os discentes precisam cumprir requisitos de formação, complementação e produção acadêmica para que possam avançar no curso, por meio das qualificações e defesas.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos docentes na comunidade externa (relativas à produção técnica), o Programa apresenta a configuração exposta na tabela abaixo (esta análise está exposta de maneira comparativa aos demais Programas no APÊNDICE 13, p. 311; neste anexo encontra-se ainda nota explicativa das atividades que compõem cada uma das categorias apresentadas a seguir:

NÚMERO DE PROFESSORES	20
Consultoria / Pareceres	12
Coordenação / Representação	0
Periódicos NACIONAIS	76
Periódicos INTERNACIONAIS	4
Grupos de Pesquisa	0
Associações de Pesquisa	2
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	1
UNIVERSIDADE	6
Outras Universidades ou programas	2
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	33

Quadro 56. Atividades Técnicas desenvolvidas pelos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos relatórios Capes (2010).

Evidencia-se uma atividade relevante dos Professores do Programa em diversas atividades relacionadas à academia, tanto no país quanto no exterior. Isso evidencia um reconhecimento sobre a qualidade do corpo docente e do curso, uma vez, que ao ser convidado para compor esses quadros, legitima-se a competência dos sujeitos que compõem o Programa.

A UNIVALI descreve, ainda, nos relatórios Capes de 2010, a existência de 49 Projetos de Pesquisa vinculados ao Programa, dos quais 61% são financiados pelo CNPq (principalmente por bolsas de produtividade concedida a professores); 8% com recursos da Capes; 4% vêm de outros órgãos governamentais; 18% de agência regional de fomento; 43% possuem recursos internos e; 8% possuem recursos de empresas – lembrando que um projeto pode ter mais de uma fonte de financiamento (a situação comparativa com os demais Programas pode ser visualizada no APÊNDICE 12, p. 310).

Partindo desta caracterização, delinea-se a descrição dos dados apresentados pelo próprio Programa por meio de resposta ao questionário (o questionário está disponível no APÊNDICE 1, p. 287) enviado para obter a complementação dos dados. A descrição que se segue tem por objetivo continuar a contextualização e também caracterizar o Programa de acordo com os aspectos da Modelagem das Categorias de Análise (Figura 10, p. 98), que servem também para a análise configuracional desenvolvida mais adiante com o conjunto dos Programas, de acordo com a metodologia de pesquisa já descrita.

Primeiramente, delinea-se uma linha do tempo do Programa que evidencia os momentos importantes apontados como aqueles que marcaram sua história:

Anos 2000	2002	2003	2007	2008	2012
Formação de um Grupo de Professores voltados para a Pesquisa	Consolidação do Projeto do Curso de Mestrado em Administração	Início da primeira turma do Mestrado em Administração	Conceito 4 da Capes e início do curso de Doutorado em Administração e Turismo	Início de um processo de renovação do quadro de professores	Sinalização de uma separação entre Administração e Turismo

Figura 46. Linha do Tempo do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações fornecidas pelo Programa (2012).

Percebe-se no Programa um movimento bastante interessante: surgem antes de tudo professores com interesse em pesquisa, docentes, alguns recém-doutores, que começam a articular um Projeto de Mestrado em Administração. Para isso contam com a consultoria de alguns nomes experientes, como o Prof. Dr. Clóvis Machado-da-Silva, que fez uma espécie de consultoria ao Projeto de Curso e ajudou no delineamento de ajustes. Em 2003 há a aprovação e o início da primeira turma do curso de mestrado. Em 2007 o Programa conquista o conceito 4 da Capes e inicia o seu curso de Doutorado, com foco nas áreas de Administração e Turismo, buscando um projeto conjunto entre dois Programas da instituição: os já existentes Mestrado em Administração (UNIVALI-Biguaçu) e o Mestrado em Turismo (UNIVALI-Balneário Camboriú), compartilhando o corpo docente (questão hoje mal vista pela Capes e que já está sofrendo um processo de reestruturação por meio de novas contratações e delimitações de atuação). Em 2008, por sua vez, o Programa começa a sofrer relevantes perdas no seu corpo docente, pois muitos começam a se colocar em outras Universidades (principalmente as Federais) o que exige a tomada de providências por parte do Programa, com novas contratações e novas formações. Neste ano de 2012 começa a ser sinalizada uma nova mudança, que pode impactar os rumos do Programa: um dos grandes diferenciais da proposta do Programa começa a causar problemas. A separação entre as áreas de Administração e Turismo parece ser possível e isso exigirá do Programa uma reestruturação de sua proposta, linhas de pesquisa e alocação de professores e disciplinas.

O corpo discente do Programa é constituído por um perfil bastante interessante: em sua maioria são docentes de universidades de todo o estado de Santa Catarina e profissionais do mercado de trabalho. Dado o fato de que o Programa possui um número ínfimo de bolsas para alunos (nenhuma bolsa para doutorado e duas bolsas para mestrado), e considerando ainda as taxas de R\$1.200,00 e R\$1.900,00 para mestrado e doutorado, respectivamente, assumidas pelos discentes, a dedicação ao curso é parcial, exigindo a conciliação da carreira

com os estudos. Em alguns casos, o discente (principalmente quando atua como docente nas Universidades do interior) é licenciado de suas atividades com bolsa para desenvolver seus estudos. Além disso, o Programa descreve que 50% das suas vagas são destinadas a estudantes vindos de acordos de cooperação com SENAC, SENAI, UNIASELVI, FUCEPE, em que essas instituições pagam as taxas de seus colaboradores-discentes – o que aumenta/mantém a demanda pelo curso. Importante ressaltar que é feito um processo seletivo especial com esses convênios, em que a instituição deve oferecer um número superior de 2 a 3 vezes o número de vagas, para que os candidatos possam ser selecionados. Além disto, devem sempre existir vagas ofertadas de mestrado e doutorado. As outras vagas que compõem os 50% restantes são destinadas ao público em geral. Assim, verifica-se que muitos estudantes possuem financiamento de suas taxas pelas organizações de trabalho a que estão vinculados. O destino, desta maneira, dos egressos é predominantemente para as organizações de ensino do estado: oeste, meio oeste, serra, sul e litoral do estado também. O Programa cumpre um relevante papel na formação docente no estado de Santa Catarina.

Percebe-se que a estratégia do Programa está voltada para o atendimento dos critérios da Capes e à consolidação dos cursos na comunidade acadêmica. É uma estratégia com foco específico em duas áreas: (1) Organização e Sociedade e; (2) Turismo: Espaço e Sociedade. Identifica-se que as duas áreas guardam relação entre si, mantendo um foco definido para o Programa, o que tende a se intensificar com a separação da Administração do Turismo. A estratégia parece ainda ser adaptativa aos movimentos das regulamentações da Capes e também à proposta da Universidade enquanto tal.

Com relação aos fatores influenciadores da elaboração destes objetivos e estratégias, o Programa percebe que o principal aspecto são as condições, parâmetros e métricas delineados pela Capes, bem como os delineamentos apontados por membros da comunidade acadêmica, considerados “padrinhos do Programa”, que acabaram por influenciar os caminhos tomados. As diretrizes e políticas da Universidade à qual o Programa pertence também aparecem como fatores influentes.

Para efetivar esta estratégia organizacional, o Programa destaca algumas práticas relevantes: a realização de reuniões de professores, que é o fórum de discussão de ideias entre todos os docentes; a realização das reuniões de colegiado, deliberativas e que aprovam as decisões e encaminhamentos feitos nas reuniões de professores; a imposição de etapas (“ritos de passagem”) para que os discentes possam amadurecer acadêmica e produtivamente; a elaboração de um programa interno de fomento à “formação de professores”, tanto em nível de doutorado quanto pós-doutorado; a concessão de incentivos (ainda que limitados pelos

recursos de que a Universidade dispõe) para a participação de docentes e discentes nas atividades da comunidade acadêmica; o desenvolvimento de parcerias com universidades brasileiras e do exterior; a cooperação relevante com diversas universidades do interior do estado de Santa Catarina.

Sobre a estrutura do Programa, percebe-se uma estrutura de participação, uma vez que o grupo de professores parece ter uma participação relevante nas discussões sobre os rumos do Programa. Este ambiente colaborativo e participativo é apontado como um dos grandes diferenciais do Programa em relação aos demais no Brasil, o que cria o “jeitão UNIVALI de ser”, expressão própria do sujeito do Programa entrevistado. Este “jeitão UNIVALI” é responsável tanto pela manutenção de docentes no corpo da Universidade como pelo desligamento daqueles que não compartilham deste aspecto. Em relação à Universidade, o Programa goza de autonomia de decisões, principalmente devido ao fato de o coordenador ser um cargo de confiança do reitor e aparentemente compartilhar das diretrizes propostas pela gestão universitária como um todo. A limitação da ação da coordenação, que depende da discussão direta com o pró-reitor de pós-graduação, está limitada a recursos: novas contratações e concessão de auxílio financeiro para a participação de eventos do meio acadêmico.

A respeito dos relacionamentos, o Programa descreve parcerias com outros Programas de pós-graduação no Brasil e no exterior e a participação ativa de seus membros em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação, o que garante visibilidade e legitimidade para o Programa, além do reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido.

Os recursos são apontados como importantes para o desempenho dos resultados do Programa. Revela-se um Programa com uma razoável capacidade financeira, dado o fato de que as condições de infraestrutura são amplamente atendidas pela Universidade, enquanto necessidades de pesquisa são financiadas com recursos tanto dos órgãos oficiais (que ainda são escassos pelo fato de ser uma universidade comunitária e não pública), como internos (relativos a receitas de eventos geradas no próprio Programa), de Fundo de Amparo à Pesquisa da própria Universidade, bem como editais regionais de apoio à pesquisa. Identifica-se um esforço da universidade na captação de recursos, algumas vezes limitado pelas possibilidades de sua condição de universidade comunitária. Há que se destacar a existência de bolsistas produtividade CNPq, o que garante uma condição individual de pesquisa, em termos de recursos e reconhecimento, interessantes para o professor individualmente.

Ao tratar da temática governança, o Programa caracteriza a percepção de que as organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos

do governo no Brasil. A Universidade parece ter um importante papel, mas atua muito mais como mediadora do que como restritora. O papel de governar os rumos da pós-graduação é concentrado na Capes, e o Programa procura seguir com rigor (e até antecipar-se) aos aspectos de avaliação.

A partir da descrição realizada anteriormente, caracteriza-se a seguir o Programa de acordo com os critérios estabelecidos para a análise configuracional (descrita na parte da Metodologia de Pesquisa do trabalho). A tabela a seguir apresenta as condições relacionadas a cada um dos pontos de análise para o Programa (a partir dos fatores configuracionais apresentados no APÊNDICE 2, p. 297).

	Condição	Classificação	Descrição
0	(A) Percepção de Governança	RESTRITIVA	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
0	(B) Estratégia Organizacional	FOCADA	O Programa apresenta atuação focada em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	(C) Estrutura Organizacional	PARTICIPATIVA	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
1	(D) Recursos Organizacionais	NEGOCIADORA	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
2	(E) Relacionamentos Organizacionais	ALTO GRAU	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade – em nível nacional e internacional.
2	(F) Maturidade do Programa	2000-2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
0	(G) Estabilidade do Resultado	MELHORIA	O Programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	(H) Características Regionais	SUL	Programa localizado na região Sul
0	(R) Resultado	BAIXO DESEMPENHO	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009

Quadro 57. Caracterização Configuracional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados dos Relatórios Capes (2010) e das informações fornecidas pelo Programa.

4.4 Análise Configuracional

Descritos os dados e analisados individualmente na seção 4.3, parte-se agora para o desenvolvimento da análise configuracional dos casos, por meio da técnica mvQCA (já descrita na seção 3.2.1), processada por meio do *software* Tosmana (CRONQVIST, 2007).

Para apresentar a análise, desenvolver-se-á a apresentação do passo-a-passo desenvolvido até se chegar à interpretação dos dados.

Primeiramente, a partir da análise e descrição desenvolvidas anteriormente pode-se construir a tabela de dados, conforme se apresenta abaixo:

CASOS	A	B	C	D	E	F	G	H	R
UnB	1	0	1	0	1	0	0	0	1
UFBA	0	0	1	2	1	0	2	0	0
UFRN	0	0	1	0	0	0	1	0	0
UFMG	1	1	1	1	2	0	0	1	1
PUC-MG	1	0	0	2	1	2	1	0	0
UFLA	0	0	1	0	0	0	2	0	0
FUMEC	1	0	0	2	2	2	1	0	0
FGV-AE	1	1	0	1	2	0	1	1	1
FGV-AP	1	0	1	1	1	1	0	1	1
PUC-PR	1	0	1	1	1	2	1	2	1
UFPR	0	0	1	2	0	1	2	2	0
UP	0	0	0	2	1	2	0	2	0
UFSC	0	0	1	0	0	0	0	2	0
UNIVALI	0	0	1	1	2	2	0	2	0

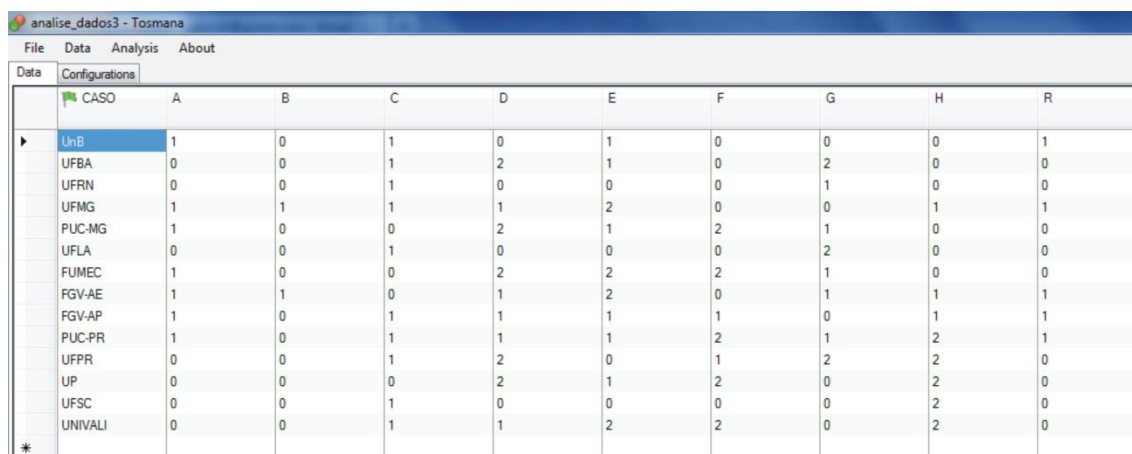
Figura 47. Tabela de Dados Utilizada na Análise Configuracional

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados analisados anteriormente.

Importante apresentar que cada uma das condições apresentadas: (A) Percepção de Governança; (B) Estratégia Organizacional; (C) Estrutura Organizacional; (D) Recursos Organizacionais; (F) Maturidade do Programa; (G) Estabilidade do Resultado; (H) Localização Regional do Programa; (R) Resultado Obtido. A classificação dada para cada um dos quesitos foi feita a partir da interpretação das narrativas dos Programas, e os valores atribuídos de acordo com o enquadramento de cada característica, com base nos valores expressos no APÊNDICE 2 (p. 297).

Apesar de durante a elaboração dos níveis possíveis para as condições (A), (B) e (C) terem apontado para 3 categorias em cada uma das condições, no enquadramento dos Programas observou-se somente a ocorrência de 2 valores (0 e 1), o que dicotomizou estas condições para efeitos de tratamento. Considerando, no entanto, que o mvQCA é uma generalização do csQCA e que os dados dicotômicos podem também ser tratados com o mvQCA, não foi observado nenhum problema quanto a este aspecto.

A partir desta tabela de dados foi então processada uma primeira análise por meio do *software* Tosmana (CRONQVIST, 2007), o qual apresenta a interface a seguir:



	A	B	C	D	E	F	G	H	R
UnB	1	0	1	0	1	0	0	0	1
UFBA	0	0	1	2	1	0	2	0	0
UFRN	0	0	1	0	0	0	1	0	0
UFMG	1	1	1	1	2	0	0	1	1
PUC-MG	1	0	0	2	1	2	1	0	0
UFLA	0	0	1	0	0	0	2	0	0
FUMEC	1	0	0	2	2	2	1	0	0
FGV-AE	1	1	0	1	2	0	1	1	1
FGV-AP	1	0	1	1	1	1	0	1	1
PUC-PR	1	0	1	1	1	2	1	2	1
UFPR	0	0	1	2	0	1	2	2	0
UP	0	0	0	2	1	2	0	2	0
UFSC	0	0	1	0	0	0	0	2	0
UNIVALI	0	0	1	1	2	2	0	2	0

Figura 48. Imagem da interface do software Tosmana.

Fonte: Elaborado a partir do software Tosmana (CRONQVIST, 2007) com os dados primários coletados para o trabalho.

Percebe-se na imagem acima a distribuição da tabela de dados na interface do *software*. De posse desses dados pôde-se iniciar o processamento e a análise por meio do mvQCA, no menu *Alysis – Start (MV)QCA*. Para processar a análise tem-se a interface apresentada abaixo:

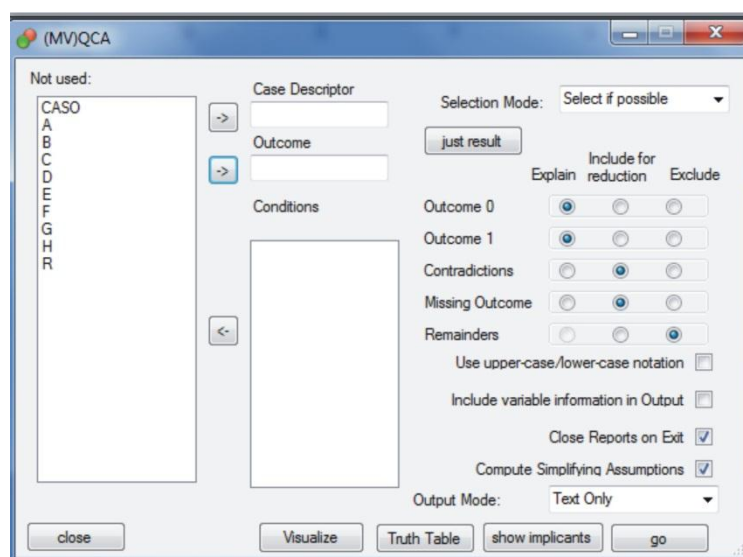


Figura 49. Interface de processamento da análise mvQCA

Fonte: Cronqvist (2007).

No processo é necessário selecionar o descritor do caso, o resultado e as variáveis de análise, o que no processamento resultará na *Truth Table*.

Em um primeiro momento, de maneira exploratória, foram incluídas todas as condições (A, B, C, D, E, F, G, H) no processamento da análise. No entanto, o resultado foi uma diversidade tamanha que cada caso era responsável por uma configuração diferente, indicando que o conjunto de todas as condições em interação não resultava em uma

explicação configuracional. A partir disto, passou-se a explorar, voltando à teoria e ao argumento da tese, aquelas condições que sustentam teoricamente o argumento da tese e se chegou ao processamento da análise por meio das condições A (Percepção de Governança), B (Estratégia Organizacional) e, C (Estrutura Organizacional). Todas as demais, em um esforço exploratório, evidenciaram não produzir resultados configuracionais explicativos para o resultado. Este fato parece evidenciar um reforço ao argumento da tese que afirma que a governança é uma **estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos.**

Voltando para o processamento da análise, considerando “CASO” como *Case Descriptor*; “R” como *Outcome*; “A”, “B” e “C” como *Conditions*, desenvolveu-se o processamento da análise considerando algumas configurações importantes:

- a. Na opção *Selection Mode*, utilizou-se “*Select if possible*”, dado o fato de que caso exista mais de uma solução possível, o pesquisador pode selecionar manualmente a opção desejada a partir dos principais implicantes no resultado. Destaca-se que no caso da análise em questão não houve a possibilidade de mais de uma solução, não exigindo, portanto, a utilização de nenhum critério para escolha.
- b. Na opção para selecionar o que se deve explicar, incluir na redução ou excluir, optou-se por explicar (*Explain*) os resultados 0 e 1 (“*Outcome 0*” e “*Outcome 1*”), e incluir na redução (*Include for reduction*) as contradições e os resultados que não ocorreram (“*Contradiction*” e “*Missing Outcome*”). Excluiu-se (*Exclude*), por sua vez os casos remanescentes (*Remainders*), excluídos da análise (contudo, podem ser verificados na Figura 53, p. 252).

A *Truth Table* gerada foi a seguinte:

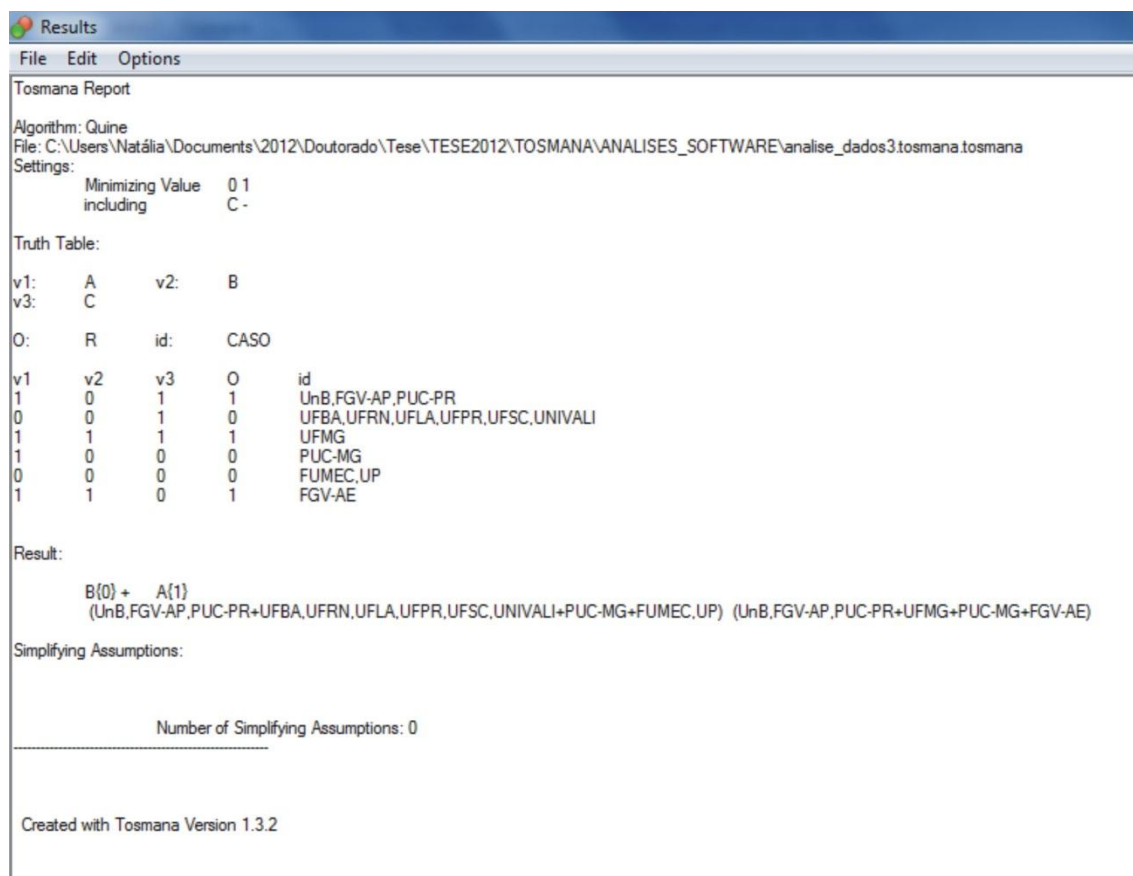


Figura 50. Truth Table gerada a partir do mvQCA do Tosmana

Fonte: Elaborado a partir do software Tosmana (CRONQVIST, 2007) com os dados primários coletados para o trabalho.

A partir da exploração das variáveis que explicam o resultado, acabou-se trabalhando somente com as variáveis dicotômicas, uma vez que não foram verificados os valores que compunham a terceira categoria, conforme explicitado anteriormente, para as condições “A”, “B” e “C”.

É importante salientar que, em uma primeira análise foi observada uma configuração contraditória. Para resolvê-la foram adotados os procedimentos apresentados por Rihoux e Ragin (2009), apresentados na seção 3.2.1. A estratégia adotada para resolver o caso consistiu em, um primeiro momento, (a) adicionar novas condições (uma a uma) ao modelo; como não houve resolução da contradição (b) removeu-se uma ou mais condições do modelo e substituiu-se o que foi retirado por novas condições; dado o fato que a contradição ainda não se resolvia, (c) reexaminou-se de forma qualitativa e analítica os casos envolvidos na condição contraditória específica e consultou-se novamente os informantes-chave, que esclareceram aspectos que resultaram do reenquadramento acerca da percepção de governança dos Programas UFRN e UFPR, casos que estavam levando à contradição (RIHOUX, RAGIN, 2009).

Em vista disso, as fórmulas que configuram os resultados obtidos são:

$$A_1B_0C_1 + A_1B_1C_1 + A_1B_1C_0 \rightarrow O_1$$

$$A_0B_0C_1 + A_1B_0C_0 + A_0B_0C_0 \rightarrow O_0$$

Figura 51. Fórmula dos Resultados Configurados

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode ver, as fórmulas acima podem ser simplificadas nas fórmulas mínimas a seguir:

$$A_1 \rightarrow O_1$$

$$B_0 \rightarrow O_0$$

Figura 52. Fórmula Mínima dos Resultados Configurados

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o resultado positivo (Alto desempenho) percebe-se que os resultados são guiados por uma percepção de governança mediativa, sendo as demais condições irrelevantes. Para o resultado negativo (Baixo Desempenho), percebe-se que os resultados são guiados pela estratégia focada.

Partindo disso e no que está apresentado na Figura 50 apresenta-se o Diagrama de Venn resultante a seguir:

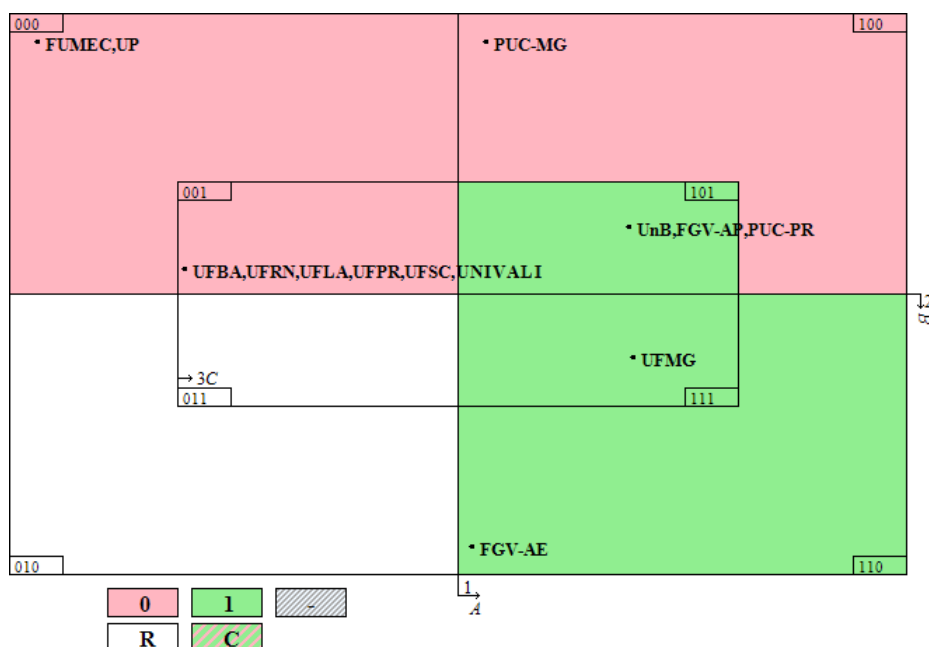


Figura 53. Diagrama de Venn dos Casos Analisados

Fonte: Elaborado a partir do software Tosmana (CRONQVIST, 2007) com os dados primários coletados para o trabalho.

A Figura 53 representa um Diagrama de Venn, desenvolvido com os dados dos casos em análise. O Diagrama de Venn tem por objetivo apresentar graficamente o que está

expresso na *Truth Table*, localizando os casos espacialmente, de acordo com a sua configuração a partir das condições de análise. Para compreendê-lo, em primeiro lugar é preciso entender a distribuição espacial apresentada: a condição “A” corta o espaço verticalmente e todos os casos à direita (conforme a seta indica) possuem valor [1] para esta condição (no caso, Percepção de Governança); a condição “B” (Estratégia Organizacional) corta o espaço horizontalmente e todos os casos abaixo (conforme a seta indica), possuem valor [1]; a condição “C” (Estrutura Organizacional) delimita o espaço interno e todos os casos localizados dentro desta delimitação possuem valor [1]. Importante ainda apresentar a divisão do espaço, representada pelas cores rosa, verde, branco, achurado cinza e achurado colorido: o espaço delimitado por rosa indica o resultado [1]; o delimitado por verde, resultado [0]; o branco os casos “*Logical Remainders*”, ou seja, aqueles possíveis, mas não encontrados – percebe-se, nos casos em análise, duas possibilidades deste tipo; o achurado cinza resultados indeterminados (nos casos em análise não foram encontradas configurações com este tipo de resultado) e; o achurado colorido, resultados contraditórios (também não encontrados nos casos em análise).

Diante destes esclarecimentos e das configurações apresentadas na Figura 53 verifica-se que os casos em análise possuem uma diversidade dentro do grupo capaz de produzir configurações diversas, sem casos contraditórios e respostas inconclusas, assegurando que se possa trabalhar os achados e as conclusões de pesquisa.

Interessante observar ainda que os casos com os conceitos mais altos atribuídos pela Capes (nota 6, alcançada pela UFMG e pela FGV-SP – Administração de Empresas) estão isolados dos demais casos e não se enquadram nos grupos configuracionais. Os demais casos que alcançaram nota 5 (UnB, PUC-PR e FGV-SP – Administração Pública) estão agrupados em uma outra configuração que os une. Observa-se ainda outra configuração interessante: UFBA, UFRN, UFLA, UFPR, UFSC e UNIVALI compõem outro grupo configuracional e neste grupo a grande maioria (com exceção da UNIVALI) são Programas razoavelmente tradicionais, com a criação de doutorados tardios e com instabilidades de resultados. A PUC-MG é um caso isolado de configuração, que se apresenta como um Programa novo, com uma tradição já no mestrado profissional e preocupação com a qualidade do que faz. Já a UP e a FUMEC formam outro grupo, de universidades privadas, com cursos novos em busca de consolidação. Estas configurações sugerem a possibilidade de delineamento de 6 grupos:

Grupos	Resultado Configuracional	Casos Membros	Características
APOLO	A[1]B[0]C[1]→R[1]	UnB / FGV-SP (Pública) / PUC-PR	Programas com bons resultados, mas ainda buscando crescer e consolidar-se em algumas áreas. Ao mesmo tempo que reconhecem um papel impositivo da Capes, permanecem em seus objetivos e utilizam as restrições como meios para desenvolver suas estratégias.
HERMES	A[0]B[0]C[1]→R[0]	UFBA / UFRN / UFPA / UFPR / UFSC / UNIVALI	Programas com tradição na pós-graduação em Administração, mas com doutorados recentes e ainda buscando consolidar sua caminhada, reconhecendo um papel impositivo da Capes e a necessidade de adequar-se a isso.
ATENA	A[1]B[1]C[1]→R[1]	UFMG	Programa singular que, ao mesmo tempo que reconhece o papel da Capes, atribui a ele um lugar diferente – de guardião da qualidade – muito antes de ser o “guia” de suas ações.
ÁRTEMIS	A[1]B[0]C[0]→R[0]	PUC-MG	Programa com características singulares, novo no meio, mas que nasce a partir de uma tradição com o mestrado profissional.
POSÊIDON	A[1]B[1]C[0]→R[1]	FGV-SP (Empresas)	Programa diferenciado, que coloca suas metas e objetivos à frente das restrições, utilizando-as como guias para ação.
HEFESTO	A[0]B[0]C[0]→R[0]	UP / FUMEC	Programas novos, essencialmente privados, diferentes da grande maioria dos demais. Vêm trabalhando para consolidar seu desenvolvimento e atender a todas as restrições da Capes.

Quadro 58. Agrupamentos dos Casos em Análise

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos achados de pesquisa.

Os agrupamentos derivados da configuração dos casos, apresentados no Quadro 58 foram titulados com os nomes de deuses da mitologia grega. Esta escolha não é livre de intenção. Durante o processo de pesquisa percebeu-se uma tensão muito clara entre os Programas – donos de seus espaços, concepções, ações e resultados – e a Capes, guardiã da “verdade” sobre a qualidade e do poder de “sentenciar”, avaliar, julgar e atribuir um veredito a respeito das ações desenvolvidas, de acordo com padrões e métricas por ela definidos. Esta relação não é percebida em momento algum como neutra, livre de paixões, influências, negociações e percepções intencionadas pelos envolvidos. É neste contexto que se desenha uma espécie de “Olimpo”, em que Capes-Zeus exerce uma forte influência sobre seus programas-deuses-descendentes. Cada configuração apresentada guarda uma relevante ligação com esta “relação entre deuses”. Perceba-se que cada um, neste jogo, utiliza-se de suas armas, aliados e interesses para se colocar no processo. Cada uma das configurações, assim como os deuses, apresenta-se paradoxal, compostas por aspectos positivos e negativos, por “boas e más” características e intenções.

Os Programas “Apolo”, assim como deus grego que lhes empresta o nome, na sua “juventude” apresentavam-se mais revoltados e resistentes para com as “ordens de Zeus”, porém com o tempo foram assumindo uma serenidade e passaram a olhar para estas restrições como meios para atingir seus objetivos. Cada um deles à sua maneira, apresenta as resistências e críticas ao processos e ao modelo de regulação dos Programas; no entanto, conseguem desenvolver suas atividades, estratégias e objetivos preservando sua identidade. Com essa preservação, assim como Apolo, conseguem inspirar o desenvolvimento criativo nas suas áreas de atuação.

Os Programas “Hermes”, como o deus que lhes empresta o nome, são espertos, rápidos e estão sempre a serviço de “Zeus”, vendo a Capes como um deus capaz de restringir e apresentar regras, que se não seguidas levam a sanções. Como Hermes, os Programas tiveram desenvolvimentos precoces – em sua grande maioria, com exceção da UNIVALI, possuem cursos de mestrado antigos e doutorados recentes; a UNIVALI, por sua vez, mantém a característica de precocidade no rápido desenvolvimento e inserção no meio – porém neste momento apresentam algumas dificuldades de consolidação, a qual poderá ser superada por meio da combinação de sua astúcia, rapidez e inteligência, aliada à fidelidade a Zeus.

O Programa “Atena”, singular nos amplos sentidos da palavra, guarda relação com a deusa na medida em que desenvolve suas atividades de forma diferenciada – com sabedoria – destacando-se entre os demais Programas. Apresenta-se ainda como um Programa que não foge à guerra e apresenta-se como extremamente estratégico na busca da realização de suas intenções. A história do nascimento de Atena é muito significativa e simboliza também algumas características do Programa: Atena é filha de Zeus com sua primeira esposa. Quando Zeus soube que sua esposa ficou grávida temeu que o filho a caminho pudesse tomar seu trono e, por isso, enganou a esposa, engolindo-a; no entanto, a esposa, mesmo no interior do corpo de Zeus, continuou a gerar Atena, nascido a partir de uma insuportável dor de cabeça de Zeus, que pediu ao deus Hefesto que lhe abrisse o crânio, de onde nasceu Atena, já adulta e toda armada. Assim como Atena, o Programa acomoda-se nas determinações da Capes, porém não sem questionar e apresentar-se “armada” diante do processo.

O Programa “Ártemis”, outro representante do estado de Minas Gerais, é um Programa novo, que vem da tradição da oferta de mestrado profissional. Ártemis é irmã gêmea de Apolo, e se este é o deus do sol, aquela é a deusa da noite, desprezando a companhia dos homens, vivendo isolada, como o nosso Programa em análise. Porém, dadas as características de irmandade e de serem gêmeos, este Programa apresenta características

muito próximas a Apolo e uma tendência, com seu amadurecimento, a se juntar àquela configuração.

O Programa “Posêidon”, também sozinho na composição desta configuração, revela-se poderoso no contexto nacional da Pós-Graduação, assim como o deus que lhe empresta o nome. É o irmão mais velho de Zeus – característica significativa simbolicamente, pois a FGV-SP é pioneira no ensino de pós-graduação em administração no Brasil e guarda uma relação próxima com a Capes. Posêidon, deus do mar, está sempre em busca de ampliar seus domínios, mantendo sua liderança, influência e poder, o que também se aproxima muito do Programa em questão.

Finalmente, nossa última configuração, “Hefesto”, é um deus que nasceu da união de Zeus e Hera, mas era frágil a ponto de ser feio que foi jogado pela mãe no oceano. No entanto, foi resgatado e tornou-se o arquiteto, construtor e forjador de várias obras do Olimpo. Os dois Programas que compõem esta configuração são novos, acabaram de nascer e estão buscando sua consolidação. Pelo que se apresenta, do modo como se constroem, podem configurar-se como grandes construtores e arquitetos do “Olimpo” da pós-graduação.

De posse dessa análise, vê-se que a percepção de governança tende a criar uma estrutura de ação para os Programas, moldando sua relação com o ambiente externo (principalmente com a Capes) e suas práticas cotidianas que constituem suas identidades e sustentam cada Programa em particular.

5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

5.1 Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados na seção anterior expõem alguns aspectos importantes que serão retomados aqui. Essa discussão será trabalhada a partir das duas fases de pesquisa empreendidas: (1) primeiramente serão discutidos e sumariados os principais pontos das condições de análise apresentados na análise individual dos casos; (2) em seguida, serão trabalhados os aspectos das configurações que emergiram da análise configuracional.

Antes de iniciar essa discussão, porém, é necessário retomar o argumento central da tese. Dada a preocupação enunciada no problema de pesquisa e no objetivo geral, quer seja, de avaliar como se configuram os fatores que têm condicionado os resultados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, com cursos de Mestrado e Doutorado no Brasil, considerando este processo a partir do entendimento da governança como uma prática social, o argumento teórico que sustenta e guia a investigação do problema de pesquisa evidencia o entendimento de que esses resultados estão relacionados à governança dos Programas e do sistema de pós-graduação como um todo. Partindo disso, o conceito de governança é reconfigurado como governança-como-prática, compreendendo a governança em um sentido estruturacionista como uma estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos. Assim, entende-se que as práticas relacionadas à estratégia, à estrutura, aos relacionamentos e aos recursos são os meios de produzir e reproduzir esta estrutura, o que está vinculado aos resultados obtidos. A seguir serão trabalhados cada um dos objetivos específicos em relação aos achados do trabalho.

O **primeiro objetivo específico** enunciado no trabalho foi “Identificar os elementos que compõem a estratégia organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Brasil”. Este objetivo foi operacionalizado a partir da compreensão da Proposta do Programa e de como o Programa compreendia sua estratégia. As descrições individuais apresentadas na seção 4.3 dão conta dos elementos que compõem a estratégia de cada Programa. Em termos gerais dos casos observa-se: (1) em termos de conteúdo, grande parte dos Programas analisados opta por um foco estratégico, trabalhando com áreas de concentração e linhas de pesquisa afins e limitadas, ao mesmo tempo que formam seus alunos para um contexto bastante regionalizado, com alguma abrangência nacional; exceção seja feita a dois Programas, aqueles que apresentam os maiores conceitos Capes, que apresentam

uma estratégia ampliada, atuando nas diversas áreas funcionais da administração e formando estudantes para o mercado e academia, em contexto regional e proeminentemente nacional; (2) em termos de práticas e atividades desenvolvidas, observa-se uma homogeneidade relevante entre todos, considerando que adotam basicamente o desenvolvimento de atividades que parecem levar a uma boa avaliação da Capes, com algumas exceções (independente de resultados obtidos) que trabalham algumas práticas diferenciadas, como encontros de planejamento formais e episódicos, adoção de políticas diferenciadas para captação de recursos, práticas de formação pedagógica, práticas de apoio à publicação. Neste último ponto, o elemento que parece influenciar mais as práticas organizacionais é a percepção do sistema de governança: quanto mais restritiva é a percepção da governança, mais homogêneas são as práticas, enquanto uma percepção mediativa parece permitir aos Programas a adoção de práticas mais heterogêneas e complementares ao exigido pela Capes.

Com relação ao **segundo objetivo específico** “Identificar os elementos que compõem a estrutura organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Brasil”, partindo da definição constitutiva apresentada neste trabalho, percebe-se que os Programas, em geral, variam de uma estrutura com características centralizadas – em que os papéis de gestão e representação são concentrados nas mãos de alguns sujeitos formalmente responsáveis pela coordenação, que geralmente são os pesquisadores com maior pontuação dentro do Programa, os quais acabam assumindo posições de liderança e poder; nestes Programas geralmente há o entendimento de que os cursos são fruto de esforços de um grupo de professores que se dedicam a isso – estas características são mais comuns naqueles Programas de natureza privada e; participativas – em que os papéis são distribuídos entre todos os sujeitos participantes do Programa, tendo em vista a necessidade de diluir responsabilidades e diminuir o número de conflitos internos existentes pelas posições individuais ou grupos de afinidade – esta é uma característica muito presente nos Programas de natureza pública.

O **terceiro objetivo específico**, enunciado como “Identificar as práticas de governança organizacional dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Brasil”, foi operacionalizado a partir da tentativa de compreensão do modo como se dá a gestão do Programa, buscando relacionar este aspecto à governança do sistema de pós-graduação no Brasil, o qual comprovadamente exerce uma influência significativa sobre as práticas organizacionais. Neste aspecto, percebe-se que a governança dos Programas é, em sua maior parte, conforme já descrito no aspecto da estratégia reativa, ajustado às determinações da Capes. Na maior parte dos casos, as reuniões de planejamento se dão em torno dos aspectos

avaliados pela Capes e em relação aos resultados das avaliações, com vistas ao “ajuste de conduta” conforme estas recomendações. Poucos Programas apresentam práticas de governança proativas e aqueles que o fazem percebem o sistema de governança como um meio para se alcançar os objetivos do Programa, bem como procuram manter sua identidade, afastando-se da homogeneidade. Identificou-se, ainda, neste aspecto um ponto importante: é generalizado o fato de que os docentes dos Programas são sobrecarregados com atividades administrativas, didáticas, de pesquisa e de representação, decorrente tanto da estrutura das Universidades (principalmente as públicas) em que a governança é crítica em virtude da escassez de pessoas para desempenhar atividades de apoio, bem como do próprio sistema de pós-graduação, em que poucos professores estão habilitados a participar, e aqueles que participam não têm muitos incentivos, na medida em que apenas acumulam novas tarefas, não podendo liberar-se de outras atividades que consomem sua carga de trabalho. Este aspecto mostrou-se um dos maiores dificultadores do sistema de governança organizacional.

O **quarto objetivo específico**, por sua vez, refere-se a “Identificar as práticas organizacionais dos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração do Brasil”, com vistas à compreensão de como se dá o dia-a-dia dos Programas no desenvolvimento das suas atividades e da busca pelo alcance da estratégia organizacional. Nesse aspecto, percebe-se uma atuação bastante homogênea dos Programas, identificando-se práticas organizacionais bastante alinhadas com os quesitos avaliados pela Capes: reuniões de planejamento organizacional – que giram, conforme citado anteriormente em torno da Capes e do que é avaliado por ela; reuniões de grupos de pesquisa – identificadas como importantes, mas geralmente trabalhadas de acordo com iniciativas individuais dos docentes; apoio financeiro para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, para docentes e discentes, destacando-se o fato de que na maior parte dos Programas – sejam públicos ou privados, há um limite orçamentário restrito para a concessão destes apoios, com exceção notória dos Programas que possuem os conceitos mais altos e daqueles localizados em um ambiente que possui órgãos internos (constituídos pelas próprias Universidades, com alguma forma de captação) e regionais externos de incentivo à pesquisa, em que São Paulo e Minas Gerais são destaque; desenvolvimento de cursos interinstitucionais (MINTER e DINTER), como resposta ao critério de inserção social avaliado pela Capes e muitas vezes como forma de captação de recursos para os Programas e; desenvolvimento de doutorado sanduíche com o envio de discentes ao exterior. São mais raras as práticas de recepção de alunos para doutorado sanduíche, o que fica restrito às Universidades com conceitos Capes mais altos. Também se identificaram poucos incentivos extras aos docentes por desempenho em pesquisa, o que está

restrito aos Programas de natureza privada. Ressalta-se o aspecto de que muitos Programas concedem incentivos ao pós-doutoramento do corpo docente, porém de forma limitada: na maior parte dos Programas há um acordo de que quando um docente está fora, nenhum outro pode sair, de forma a manter a capacidade de desenvolvimento das atividades do Programa. Outro aspecto a ressaltar é que, se ainda em muitos Programas no Brasil se desenvolvem práticas de Pós-Doutoramento aceitando pesquisadores em estágio pós-doutoral para aumentar o intercâmbio de pesquisas e potencializar a capacidade produtiva dos Programas.

O **quinto objetivo específico** constituiu-se em “Identificar a percepção dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil a respeito da governança sistêmica”, o que ficou muito evidente nas narrativas apresentadas. É unanimidade entre os Programas a ideia de que o sistema de pós-graduação brasileiro é regulado e dependente da Capes para desenvolver suas atividades; todos os Programas estudados reconheceram esta influência. A grande diferença está em como esta percepção molda a governança externa, que se divide em duas categorias: restritiva e mediativa. Enquanto de um lado um grupo de Programas percebe que a influência do sistema é restritiva às atividades dos Programas, que os obriga a agir em relação aos critérios e métricas estabelecidos, havendo pouco espaço para a criação e a posição dos Programas, de outro lado, um grupo de Programas percebe que estas restrições podem ser vistas como meios para se desenvolver as atividades dos Programas de forma qualificada e avançar neste sentido para a maturidade acadêmica. Conforme já sinalizado, esta percepção tende a moldar objetivos, estratégias, estrutura e as próprias práticas organizacionais. Há uma tendência à homogeneização dos Programas que apresentam a percepção restritiva, enquanto os Programas com uma percepção mediativa tendem a apresentar aspectos de diferenciação, o que fica evidente na configuração dos Programas (Figura 53, p. 252).

Com relação ao **sexto objetivo específico**, “Descrever o ambiente organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Brasil”, verificou-se, por meio das narrativas dos Programas e também dos documentos analisados, um ambiente ainda frágil: (1) em termos de produção acadêmica de alto nível (Figura 18, p. 142), analisando relativamente, somente 13% do total do que se produz nos Programas analisados é de alto impacto (estratos A1 e A2) e somente 32% estão nos estratos B1 e B2, o que indica ainda uma produção acadêmica “em construção” e de impacto bastante regionalizado; (2) em termos de distribuição de Programas, ainda se apresentou uma alta concentração dos Programas, e conseqüentemente dos docentes e da produção, no sul e sudeste (Figura 14, p. 140), o que traduz uma carência de formação de pesquisadores e docentes de qualidade e comprometidos

com o desenvolvimento científico, capazes de reverter o aspecto citado no primeiro item; (3) e, termos de Programas com um desempenho de alto nível (considerando notas 5, 6 e 7), ainda se percebe um número pequeno, evidenciando que o Brasil ainda está em fase de consolidação de seus Programas de Pós-Graduação em Administração; não obstante, percebe-se um pequeno número de cursos de doutorado ainda no Brasil: dos 96 Programas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, somente 23 possuem cursos de Doutorado em Administração; (4) quando se fala dos recursos que dão sustentação ao desenvolvimento das atividades dos Programas, que financiam a produção acadêmica, tem-se uma situação complexa, pois a maioria dos Programas depende dos financiamentos de Capes e CNPq – órgãos oficiais nacionais para o fomento da pesquisa – os quais não têm como área prioritária a administração e, portanto, os recursos são escassos. Regionalmente, com exceção dos estados de São Paulo e Minas Gerais, o fomento é escasso também; iniciativas internas das próprias Universidades são mais comuns nas Universidades privadas; no entanto, também há dificuldades para a formação dos fundos internos de amparo à pesquisa, os quais concorrem com outras tantas necessidades das Universidades. Isso indica que, em geral, os recursos que financiam a pós-graduação em Administração são razoavelmente escassos, o que dificulta o desenvolvimento de muitas atividades. Diante disso, percebe-se que o ambiente para os Programas de Pós-Graduação em Administração apresenta-se como complexo e a governança dos Programas é afetada por todos eles, de maneira direta ou indireta.

O **sétimo objetivo específico** propôs-se a “Avaliar como as condições levantadas nos objetivos de 1 a 6 se configuram para condicionar os resultados alcançados pelos Programas de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração do Brasil”. Isso nos remete novamente à análise apresentada na seção 4.4 (p. 247), que resultou em 6 configurações, conforme apresentado na Figura 53 (p. 252). Estas configurações apresentam que as condições que se combinam para explicar os resultados, conforme se pôde perceber, são a estratégia organizacional, a estrutura organizacional e a percepção de governança do sistema de pós-graduação, esta última influenciando sobremaneira a estratégia e a estrutura enquanto práticas.

Partindo das constatações e percepções derivadas da análise resultante deste último objetivo específico, entende-se que se apresenta a oportunidade para reafirmar a proposição de um novo conceito de governança, capaz de ampliar e dar conta da complexidade evidenciada ao longo dos achados: a governança-como-prática, entendida como uma estrutura, composta por regras, recursos e relações, capaz de conferir estabilidade às organizações e orientar as práticas organizacionais colocadas em ação pelos sujeitos. Neste sentido, entende-se que o conceito de governança – sob a perspectiva da prática – é um

conceito multinível: haja vista que a governança é uma estrutura, composta por regras e recursos, ela incorpora elementos do nível societal, referentes à estruturação do comportamento organizacional, os quais são capazes de conferir legitimidade à atuação organizacional; ao mesmo tempo esta estrutura orienta as práticas organizacionais na dimensão interna, na medida em que é por meio delas que as organizações são produzidas e reproduzidas, em um movimento recursivo, evidenciando a importância da dimensão organizacional. Não menos importante é a dimensão do nível do indivíduo, o qual é responsável pelo desempenho ativo das atividades que compõem as práticas que sustentam e reproduzem a estrutura de governança. Desse ponto de vista, não faz sentido falar de governança em um sentido positivo ou normativo, visto que a governança é construída neste movimento recursivo, relacionando dinamicamente diferentes níveis de análise. Entende-se este como um dos principais achados da tese: percebe-se, pelo descrito nos aspectos anteriores e também na descrição e análise dos dados, que a forma como a governança dos casos investigados é construída depende de como os sujeitos percebem o sistema de governança em que o Programa está imerso (em um nível societal-ambiental), ao mesmo tempo que não pode ser desvinculada do desempenho ativo cotidiano das práticas e atividades que possibilitam o alcance efetivo dos resultados organizacionais. Os sujeitos organizacionais aparecem nas narrativas apresentadas por cada um dos casos como o aspecto mais importante para o alcance dos resultados organizacionais, o que reforça a importância da consideração da dimensão das práticas no entendimento de governança. Desta forma, o conceito que surge pode ser assim enunciado: *a governança é uma estrutura – reflexo e resposta de um sistema de governança em nível societal – composta por regras, recursos e relações, orientadora das práticas sociais desempenhadas pelos sujeitos, de forma a produzir e reproduzir o cotidiano organizacional, levando ao alcance dos resultados (pretendidos ou não) que conferem estabilidade (de um lado) e legitimidade (de outro) à atuação organizacional.*

Percebeu-se em todos os casos analisados um alinhamento das práticas organizacionais com a percepção de governança do sistema: uma percepção de governança restritiva conduz ao desenvolvimento de práticas que busquem satisfazer estritamente as regras e normas percebidas como “impostas” e restritivas da atuação dos Programas. A não conformidade, neste caso, é vista como indicativo de uma má avaliação e, conseqüente, desempenho ruim. De outro lado, ao se perceber que a governança do sistema pode ser mediativa, ou seja, pode ser uma aliada aos objetivos e identidade dos Programas, ou mesmo podem servir como um motivo para se iniciar mudanças positivas, parece ampliar as possibilidades práticas desenvolvidas pelos Programas.

Verificou-se também uma influência relevante desta percepção na forma como se faz estratégia e como é delineada a estrutura para se chegar aos objetivos, o que na análise configuracional é percebido por meio da inter-relação das três condições – percepção de governança, estratégia e estrutura – para delinear as configurações resultantes. Percebe-se ainda outra tendência: os Programas de natureza pública apresentam uma estrutura mais participativa, dado o fato de que a autonomia interna em relação à Universidade é uma característica presente e o grupo costuma delegar decisões importantes ao colegiado do curso ou mesmo ao grupo amplo de Professores, a fim de distribuir a responsabilidade de decisão. Os Programas privados, por sua vez, apresentam uma tendência à centralização, há vista que o papel do coordenador é dirigente e há uma cobrança dos órgãos centrais diretivos dessas Universidades.

Importante apresentar ainda que, em termos de estrutura, apresenta-se uma tendência relevante de formação de coalizões de interesse em torno das linhas de pesquisa, bem como a tendência de que os docentes com alta produção acadêmica acabam também por se tornar referência em termos de autoridade e liderança e, por muitas vezes, acabam ocupando posições que lhe conferem poder nos Programas. Percebe-se ainda que, quanto mais conflituosa a relação interna entre os participantes dos Programas, maior a tentativa de conduzir uma gestão participativa, em que a responsabilidade pelas decisões seja diluída. Nestes casos, um grande problema para a gestão dos Programas é a negociação de interesses pessoais e conflitos que surgem.

Em termos de estratégia foi possível reconhecer uma forte concentração de foco de atuação dos Programas, principalmente para atender às exigências da Capes em relação ao tamanho do corpo docente e ao número de linhas de pesquisa. Como em sua grande maioria os Programas não são grandes, a tendência é atuar com uma estratégia de foco, tanto em termos de linhas de pesquisa quanto na amplitude de formação dos discentes. Os únicos dois Programas que se diferenciam neste sentido são aqueles que apresentam resultados de excelência, apresentando uma estratégia ampliada, perpassando as diversas áreas funcionais da administração e contribuindo com a formação de estudantes do país inteiro.

Com relação aos relacionamentos, eles aparecem como o assunto do momento em todos os Programas, pois as orientações Capes têm incentivado a inserção social dos Programas e a criação de redes de pesquisa, tanto em nível nacional quanto internacional, pois são aspectos importantes para que os Programas se tornem centros de excelência. Percebe-se, no entanto, uma grande dificuldade neste quesito: (1) primeiramente, assumidamente as relações ocorrem centradas em sujeitos específicos dos Programas e dificilmente se tornam

institucionais; (2) em um segundo lugar, a grande maioria dos casos não possui ligações com o meio empresarial ou mesmo com redes de pesquisa globais; (3) percebe-se ainda que os Programas, em sua maioria, não sabem como fazer isso acontecer, esbarrando em limitações institucionais que eles não sabem como transpor. O que se faz ainda fica restrito aos limites do Programa e a uma ou outra relação, não usual e esporádica. Exceção ao Programa de Administração de Empresas da FGV-SP que tem evidenciado práticas na contramão de tudo o que se apresentou aqui, buscando alcançar uma inserção social significativa e a participação em uma rede ampla de pesquisa.

Com relação às práticas para obtenção de recursos para os Programas, evidenciou que, apesar da propalada importância dos recursos e de que em todas as narrativas aparecem indícios de que eles são vitais para os Programas, ainda há dificuldades – principalmente nos Programas com resultados baixos – para sua captação. Os recursos vêm basicamente de Capes e CNPq, porém declaradamente a área de administração não é prioritária, então os recursos, evidentemente, são escassos e concentrados em Programas com capacidade de concorrer por eles, dos recursos internos das Universidades e dos órgãos regionais de fomento. Os Programas com os melhores resultados evidenciam uma boa base de recursos, com destaque para práticas como Fundos Internos de Pesquisa (financiados inclusive por esforços para a composição do fundo com recursos de especializações lato senso) e contextos regionais (como Minas Gerais e São Paulo) onde os órgãos do estado são fortes apoiadores da pesquisa. É importante evidenciar que, lado a lado com os recursos capazes de financiar as atividades dos Programas, aparecem como recursos fundamentais para o alcance dos objetivos dos Programas a colaboração do corpo docente e discente, sem os quais, independente da existência de financiamentos, as atividades não se efetivam, o que reforça mais uma vez a importância da compreensão da governança sob uma perspectiva da prática.

Importante salientar ainda que os Programas dirigem a Capes uma avaliação paradoxal: ao mesmo tempo que reconhecem a importância de todo o processo de avaliação e acompanhamento dos Programas, apresentam suas críticas referentes tanto às métricas, que parecem uniformizar esforços, áreas e processos, como à forma de transparecer os critérios antecipadamente para que os Programas possam agir preventivamente. A Capes aparece, portanto, como “Zeus” no Olimpo da Pós-Graduação, e como tal (conforme já discutido) a relação não é tranquila ou unânime.

As configurações encontradas a partir da análise mvQCA permitem o reconhecimento de alguns padrões: (1) Programas consolidados que buscam a manutenção da excelência e onde se sobressaem características individuais que os diferenciam dos demais; (2) Programas

que conseguiram alcançar um estágio de conformidade e começam a visar novos caminhos para a excelência; (3) Programas que buscam uma consolidação, mas que enfrentam ainda o conflito entre compreender o caminho a ser seguido e organizar esforços para percorrê-lo e; (4) Programas novos, com investimentos significativos, contudo ainda precisam vencer a barreira da tradicionalidade na pós-graduação e consolidar-se neste meio.

Percebe-se, portanto, que os resultados, muito mais que a simples soma de indicadores, notas ou cumprimento de quesitos, são produto de uma compreensão estrutural – fruto da vivência, da experiência, das relações, da coesão de visões, da clareza de estratégias e objetivos, da colaboração – que se reflete na modelagem das práticas organizacionais cotidianas, legitimando, produzindo e reproduzindo esta estrutura que aqui é denominada de governança-como-prática. Este entendimento permite que o argumento teórico apresentado na tese seja ratificado pelos achados de pesquisa, evidenciando um alinhamento entre os aspectos apresentados e discutidos até aqui.

Entende-se ainda que, como governança-como-prática, o sistema de pós-graduação no Brasil está em pleno processo de construção e o “Olimpo” está longe de alcançar a calma e a serenidade celestiais; a discussão, os embates, as trocas, as alianças, a apresentação das diferentes habilidades parecem encontrar lugar neste momento, contexto e situação, reforçando a perspectiva da prática.

Não se pode deixar de lado a discussão a respeito da importância dos achados aqui apresentados para a área de educação, campo de estudo que, conforme já mencionado na introdução do trabalho e na seção 2.3, ainda carece de estudos sob um enfoque organizacional. O estágio atual da educação no mundo é decorrência de uma série de reformas educacionais que se iniciaram na década de 1960, nos países da Europa e nos EUA, e que passaram a dar outro sentido para a ciência, para o conhecimento e para a ideia de profissionalização (SILVA, 2002):

Há, portanto, dois largos eixos que orientam a reforma educacional dos anos 1960: 1) a ciência neutra, rigorosa e profissional torna-se referência do conhecimento para a sociedade, propiciando, dessa forma, base para mudanças institucionais para as universidades e seus intelectuais, em cujo contexto punha-se “um futuro próspero e feliz”; 2) como decorrência do acima afirmado, a profissionalização torna-se uma categoria epistemológica, que baliza as relações sociais: as relações entre o indivíduo e a sociedade são, agora, estabelecidas pela dimensão social da profissionalização, do que decorre que o trabalho abstrato e socialmente necessário torna-se o principal traço da materialidade da prática social. Dito isso, é possível afirmar que os intelectuais e a instituição universitária passam a ocupar um lugar privilegiado na construção do metabolismo social do pós-guerra. Muitos traços desse tempo histórico manter-se-ão no presente momento do

capitalismo, especialmente para a universidade e para a educação superior, no contexto do movimento educacional dos anos 1980-90. (SILVA, 2002, p. 56).

Neste contexto de constatação-crítica, Silva (2002) afirma ainda que este movimento no contexto brasileiro reproduziu-se e que os dias atuais são um reflexo de uma intensificação desta dinâmica. Acrescenta ainda que:

Nesse movimento, o conhecimento é profissionalizado e a ciência ganha novas qualidades, assim como os institutos de pesquisa, as universidades e os cientistas e intelectuais em geral, que atuam nessas instituições, do que decorre uma mudança identitária na instituição universitária. Ela, bem como a ciência, aproximam-se mais da economia e da política com o objetivo de construção de um futuro feliz e próspero depois da destruição e fragmentação potencial mostrada pela Segunda Guerra. A universidade, portanto, produz a ciência e a ciência escolarizada, especialmente por meio do desenho curricular e das disciplinas, para a construção de um novo ser social e, de uma nova cultura política, e a cidadania passa a ter um novo conteúdo histórico, o que implica dizer que a aproximação da universidade com a política torna-se extremamente forte. Sua aproximação com a economia por meio da profissionalização também a profissionaliza, de modo que a instituição universitária, além de engajar-se na economia, também o faz na política e perde sensivelmente seu traço mais marcante: a capacidade crítica, capaz de distanciar-se e reorganizar a sociedade e ampliar a condição humana (SILVA, 2002, p. 56).

Acrescenta ainda Silva (2002) que essas críticas estendem-se para as reformas educacionais que se seguiram (e no Brasil, principalmente dado o fato de que as reformas começaram nos anos de 1990), principalmente por conta da universalização do capitalismo.

Os excertos apresentados acima, apesar de uma crítica bastante severa, ajudam na compreensão dos achados de pesquisa em termos do campo de pesquisa estudado, bem como auxiliam na fundamentação da contribuição para este campo de pesquisa.

Primeiramente, percebe-se que as reformas educacionais dos anos 1990 coincidem com a criação de grande número dos cursos (principalmente de doutorado) dos casos estudados. Pelas configurações apresentadas (Figura 53, p. 252) e pelas narrativas dos Programas verificou-se um movimento paradoxal de resistência e adaptação das Universidades tradicionais (principalmente as públicas, o que se verifica nas configurações “Apolo”, “Atena” e “Posêidon”), que buscam manter a identidade de universidade e o lugar da crítica; por outro lado, é possível identificar nos Programas mais novos (configurações “Ártemis” e “Hefesto”), essencialmente nos de natureza privada, uma conformação com o modelo apresentado nas críticas de Silva (2002). Acrescenta-se ainda outro movimento distinto: aquele das Universidades tradicionais que, diante de uma resistência pouco frutífera,

começam a fazer um movimento adaptativo (configuração “Hermes”). Este contexto parece auxiliar na compreensão do conflito constante entre Capes e os casos estudados.

Não obstante, a discussão crítica apresentada por Silva (2002) parece iluminar e corroborar outro aspecto importante a respeito dos achados deste trabalho: os Programas estudados são estruturados a partir de um movimento recursivo, não são determinados a partir “do que deve ser uma universidade”, prescrição que parece dar o tom da crítica e evidenciar uma percepção das organizações educacionais como sistemas fechados. Neste sentido, a crítica que tem origem nos estudos da área da educação parece aproximar-se do aspecto que mais se critica na administração: a visão instrumental-prescritiva de como se deve alcançar um desempenho eficiente. Entendendo a governança como uma estrutura, de interação entre os diferentes níveis, percebe-se que os Programas são resultado de todo um contexto de relações e interações, o que exige uma compreensão mais complexa a respeito do contexto educacional.

Os achados de pesquisa parecem ajudar a compreender as organizações educacionais estudadas de forma situada, resultado do seu tempo, da sua história e de seu contexto. Lançar um olhar da prática sobre as organizações educacionais permite ainda deixar de lado a visão gerencial e homogênea, tão criticada pelos profissionais que atuam na área da educação, e tratá-las como organizações reflexo de uma construção social, em que os sujeitos têm papel fundamental – dado o conceito multinível de governança-como-prática apresentado.

Tratar a discussão da governança das organizações educacionais para além do binômio hierarquia e mercado, que geralmente dá o tom das discussões restritas ao contexto educacional, em que há uma clara limitação em se discutir as reformas como um processo neoliberal de privatização dos processos educacionais e dos serviços essenciais, possibilita uma avanço neste debate. Ao entender a governança sob o olhar da prática, não se trabalha as organizações educacionais como agentes passivos diante de uma definição governamental de diminuir sua participação e possibilitar que a educação seja também ofertada pelo mercado; ao contrário, sob a governança-como-prática entende-se este como um processo recursivo, em que as organizações educacionais são situadas em um tempo-espço, resultado de um processo sócio-histórico e são agentes ativos neste processo de construção e negociação, dada a natureza das organizações como sistemas abertos e relacionais. Dessa forma, a presente pesquisa e seus achados trabalham no sentido de se construir a compreensão a respeito de como se dá o processo de governança, neste aspecto relacional e recursivo, ampliando a possibilidade de entendimento e fornecendo novos subsídios para a discussão deste contexto.

Não obstante, entende-se como uma relevante contribuição da presente pesquisa ampliar o eixo de debate dos aspectos de avaliação e resultados da pós-graduação para dentro da academia, deslocando-a do tradicional ambiente da Capes e dos órgãos governamentais. Promover este debate dentro da academia, à luz do conceito da governança-como-prática, possibilita ampliar o processo de construção e dar voz a diferentes sujeitos que são os praticantes fundamentais do processo constitutivo e estruturacionista da pós-graduação em Administração no Brasil.

5.2 Contribuições Teóricas e Metodológicas

Tendo em vista os resultados, entende-se que uma das contribuições deste trabalho é apresentar um outro olhar teórico a respeito do conceito de governança: se a literatura apresenta-o como essencialmente normativo e positivo, no contexto da presente pesquisa passa-se a compreendê-lo como um conceito fundado na prática e para o qual, sem lançar um olhar situado, contextualizado para a governança, perde-se muito da relevância teórica do conceito.

O estado da arte da teoria da governança evidencia uma série de estudos de natureza positiva e normativa e também muitas críticas que evidenciam a necessidade de um olhar *prático* sobre tais teorias. Apesar de o apelo pelo “olhar prático” ser apresentado pela literatura (DAILY, CANELLA, 2003; DONALDSON, 2012) com um viés que vê uma separação entre teoria e prática (o que não é o caso do presente trabalho, que percebe uma relação recursiva entre teoria e prática), o apontamento da necessidade de se olhar para a prática já nos indica um *gap* importante de investigação. Ao mesmo tempo, Daily e Canella (2003) apontam ser necessária uma discussão sobre as relações que efetivamente compõem a governança. Donaldson (2012), por sua vez, aponta uma falha epistemológica nas teorias de governança, dada a sua derivação direta das teorias organizacionais, o que é apresentado como uma falha lógica (ver discussão apresentada na seção 2.1.5, p. 53) na construção dessas teorias. Posto isto, o presente trabalho traz sua contribuição teórica para com as teorias de governança no sentido de que (1) endereça a discussão da governança a partir da perspectiva da prática, desvinculando-se da natureza positiva e normativa; (2) propõe um conceito multinível para a governança, derivado de uma perspectiva da prática, capaz de dar conta da complexidade que está relacionada a este aspecto e; (3) ao entender a governança como um processo a ser estudado sob este olhar da prática, passa-se a entender as teorias tradicionais da governança, positivas e normativas, como elementos estruturantes da prática organizacional,

mas não consideradas essencialmente na análise do fenômeno, que é tomado pela perspectiva da prática. Desta forma, entende-se que o presente trabalho contribui com as teorias da prática dando uma outra interpretação à noção de governança.

De seu lado, as teorias da prática, no contexto organizacional, têm trazido a virada prática para dentro do campo dos estudos organizacionais, porém reconhece alguns desafios que devem ser considerados pelas pesquisas para avançar nos estudos a respeito da prática. O *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2010), em seu capítulo de introdução, apresenta alguns desafios, diante do estado da arte da perspectiva da estratégia como prática, que devem ser considerados nas pesquisas neste campo de estudo: (1) trabalhar a ligação entre o micro e o macro na estratégia; (2) o papel da agência na estratégia e no *strategizing*; (3) consideração da resistência ao lado da consideração dos processos de superação dos obstáculos; (4) consideração dos praticantes e de como adquirem conhecimento; (5) comparações entre nações e contextos nacionais; (6) estudos longitudinais e o papel da história; (7) mediação e tecnologização do discurso e da prática além da ligação da perspectiva da prática com outros campos e teorias que estudam a estratégia e a utilização de outros caminhos metodológicos para estudar a prática. Evidentemente, cada um destes desafios pode ser tomado a partir das diferentes formas de trabalhar a pesquisa da prática: fenômeno, perspectiva e filosofia (conforme discutido na seção 2.2). Compreendendo-se que a pesquisa aqui tratada trabalha com a perspectiva da prática para discutir o fenômeno em questão, entende-se que o presente trabalho pode contribuir teoricamente com o avanço da estratégia como prática ao lidar com as seguintes questões: (1) primeiramente, ao trabalhar a temática da governança (de relevância para a estratégia) pela perspectiva da prática, acredita-se que se está contribuindo tanto com as teorias da governança (conforme discutido anteriormente) quanto com as teorias da prática, visto que um dos desafios apontados pela literatura é colocar outras perspectivas da estratégia para dialogar com a perspectiva da prática; (2) em segundo lugar, ao tratar o conceito de governança-como-prática como multinível e buscando-se operacionalizá-lo por meio da análise configuracional, que procura trabalhar com diferentes níveis, entende-se que este trabalho avança teórica e operacionalmente na consideração dos diferentes níveis de análise, fundamentais para a compreensão da prática; (3) em terceiro lugar, a dinâmica estudada considera práticas de adaptação e resistência, o que fica explícito nas configurações que emergiram da análise dos dados, nos quais estão evidenciados casos que adotam práticas reativas e adaptativas; (4) em quarto lugar, percebe-se uma contribuição em termos de escolha metodológica adotando-se a análise configuracional, tradicionalmente usada na área da Ciência Política, e que parece

contribuir para a sistematização da análise dos dados também nos estudos organizacionais sob a perspectiva da prática. Diante disso, entende-se que o presente trabalho abarcou alguns dos desafios que a perspectiva da estratégia como prática endereça às pesquisas e apresentou outros caminhos para tratar da questão.

Outra contribuição que se entende relevante é o próprio caminho teórico-metodológico traçado. Nas ciências sociais aplicadas têm-se uma grande concentração de estudos de caso, uma vez que os fenômenos em análise dificilmente podem ser tratados estatisticamente. A alternativa metodológica empregada neste estudo mantém o tratamento qualitativo dos dados, mas permite ao pesquisador trabalhar com um número reduzido de casos de forma sistemática. Dado o fato de que é uma metodologia pouco usada nos estudos da área da administração e organizações, esta pesquisa apresenta-se como uma contribuição para a consolidação deste uso.

Não obstante, os próprios estudos nas perspectivas da prática, conforme citado anteriormente, carecem de metodologias que auxiliem na sistematização dos dados para que os avanços possam ser apresentados de forma mais explicativa do que descritiva. Assim, os métodos CCM apresentam-se como uma alternativa possível, tendo em vista que podem ser associados a métodos de estudo em profundidade (como a análise de narrativa, discurso etc.), permitindo que por meio da análise configuracional se obtenham como resultado configurações de casos que contemplem as práticas sociais orientadas para resultados. Sendo as práticas sociais aquelas que sustentam e fornecem durabilidade ao contexto organizacional, que sedimentam ao mesmo tempo que permitem a construção e reconstrução, à medida que aparecem nas configurações pode-se contribuir para a compreensão e a definição de determinadas práticas.

Tendo em vista esses aspectos, é necessário considerar outra preocupação deste trabalho, que evidencia uma contribuição teórica: quando os estudos da área de governança apresentam críticas às teorias da governança que são desvinculadas da prática e quando a perspectiva da prática foca essencialmente em uma descrição analítica do nível micro, sem uma vinculação com o nível macro, perde-se a relação com um aspecto intrínseco e fundamental quando se fala em estratégia: o resultado. Desta maneira, ao resgatar a dimensão da prática com relação ao conceito de governança e ao buscar trabalhar a dimensão micro e macro na estratégia como prática trabalhada nesta pesquisa, busca-se também resgatar a vinculação ao resultado. Assim, a escolha metodológica teve esta intenção também: trabalhar os aspectos de interesse em vista do resultado organizacional. Esta perspectiva é compreendida aqui como uma contribuição teórica do trabalho, numa tentativa de tratar o

fenômeno da estratégia não só como conteúdo, nem só como processo, nem só como prática, contudo como um fenômeno complexo que, para ser levado a termo precisa considerar as dimensões que dão vida a esta complexidade em sua integralidade.

5.3 Contribuições Práticas

Com relação às contribuições práticas, o estudo em questão pode contribuir em algumas direções:

- (1) Na medida que trabalha com configurações orientadas para resultados, pode ajudar os Programas a compreenderem suas práticas e redirecionarem esforços para o alcance de resultados diferenciados. Ao mesmo tempo, uma análise como a que se propôs pode servir como um meio de reflexão das práticas realizadas por cada um dos Programas.
- (2) Além disto, entende-se que a compreensão da pós-graduação em administração no Brasil é algo a ser desenvolvido. Os Programas brasileiros são novos, apresentado a partir dos anos 2000 um crescimento significativo, porém não se alcançou uma produção científica qualificada que nos coloque em posição de discussão global para avançar em termos de conhecimento. Assim, colocar estes aspectos sob análise em um ambiente acadêmico e não somente dos órgãos de regulação pode ampliar o debate, a discussão e a construção conjunta para que se possa avançar em termos de qualidade e desenvolvimento.
- (3) Pesquisas desta natureza podem contribuir ainda com a questão da gestão e governança interna dos Programas, haja vista que coloca tais questões em análise. A área da educação – em qualquer um dos níveis – carece de desenvolvimento em termos de gestão e governança e este parece ser um dos principais desafios para colocar o Brasil em posição elevada em termos da sua educação.

5.4 Pesquisas Futuras

O presente trabalho não é, de forma alguma, um produto acabado. Uma das grandes lições que se pode ter durante o período de doutoramento é que o trabalho do pesquisador não acaba; relatórios de pesquisa parecem servir para que se possa formalizar a dimensão do que ainda precisa ser feito. O trabalho de pesquisa parece ser assim: uma dedicação intensa de tempo e esforço, por períodos que nem sempre se podem determinar, para se fazer alguns

avanços em áreas do conhecimento específica, sem esquecer da característica colaborativa intrínseca ao ofício de pesquisador. Assim, parece-me que além de não haver um fim na atividade do pesquisador, o produto da atividade jamais pertence a ele, este produto se constrói nas relações de colaboração, nas trocas e nas redes de pesquisa; “comportamentos egoístas” não parecem combinar com este ofício. Com esta pesquisa não é diferente: o que se apresentou aqui é resultado de alguns anos de trabalho que se formalizam no presente relatório, contudo, com o qual não se tem a pretensão de apresentar um ponto-final, mas sim de reticências, pois o trabalho pode (e espera-se) continuar, seja por meio dos esforços dos pesquisadores já envolvidos com este trabalho ou de outros que possam se sentir inspirados e curiosos pelo que aqui se apresenta. Posto isso, apresentam-se a seguir alguns indicativos de pesquisa futuras:

1. Importante continuar a pesquisa empreendendo mais esforços para abarcar os Programas nomeados no contexto de não resposta.
2. Interessante seria extrapolar esta pesquisa para outras áreas de pesquisa.
3. Empreender esforços de acompanhamento, a partir dos resultados Capes, que devem ser apresentados no próximo ano, pode também trazer outros indicativos para expansão da pesquisa, trazendo a ela um caráter longitudinal.
4. Pesquisas que procurem trabalhar com o conceito de governança-como-prática em outros campos de pesquisa também são bem-vindos, para ampliar e desenvolver o conceito que se desenvolveu aqui.
5. O desenvolvimento das configurações apresentadas como possibilidades de configurações podem ser desenvolvidos ainda, com algum esforço teórico, em arquétipos.
6. Pesquisa avaliando comparativamente outros contextos nacionais em termos de pós-graduação podem contribuir significativamente para a compreensão de desenvolvimentos práticos futuros para o contexto brasileiro também.
7. A temática de pesquisa, aprofundada no nível micro pode contribuir também para o entendimento de especificidades da prática que não tenham sido contempladas por esta pesquisa.

Por fim, entende-se que esta é uma pesquisa inicial, que abre caminhos para discussões diversas, necessárias e relevantes para o desenvolvimento científico da área de administração no Brasil.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, A. J. Reforma do estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n. 75, ago. 2001.
- ALVES, M. A; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANASTASIOU, L. G. C; ALVES, L. P. **Processos de ensinagem na universidade**. 5. ed. Joinville: Editora Univille, 2005.
- ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. (2004) Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASBAHR, F. S. F. A pesquisa sobre a atividade pedagógica: contribuições da teoria da atividade. **Revista Brasileira de Educação**. n. 29, mai./jun./ jul./ago. 2005.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 8. ed. USA: Wadsworth, 1998.
- BALONGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.
- BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S.. Conteúdo e recursos estratégicos de empresas novas entrantes provedoras de serviços de comunicação de dados no Paraná. *In*: Encontro da ANPAD (EnANPAD). Salvador – **Anais**. Salvador, ANPAD, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON-GAY, S. R. **The metaconversation of strategic discourse**. 2006. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- BARROSO, J (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. *In*: BARROSO, J (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. *In*: BARTHES, R; GREIMAS, A. J.; BREMOND, C.; ECO, H.; GRITTI, J; MORIN, V.; METZ, C.; TODOROV, T.; GENETTE, G. **Análise estrutural da narrativa**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BENZ, M.; FREY, B. S. Corporate governance: what can we learn from public governance? **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 92-104, 2007.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan Publishing Co., 1932.
- BEVIR, M. **Key Concepts in Governance**. London: Sage, 2009.
- BEVIR, M. Rethinking governmentality: towards genealogies of governance. **European Journal of Social Theory**, v. 13, n. 4, p. 423-441, 2010.
- BISCHOFBERGER, M.; GUARNERA, E. How today's scientific culture affects young scientists. **Bioessays**, n. 32, p. 369-371, 2010.
- BORGES, A. Governança e política educacional: a agenda recente do Banco Mundial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52. São Paulo, jun. 2003.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic management and Determinism. . **The Academy of Management Review**, Oct. 1984.

BOURGEOIS III, L. J. Strategy and environmental: a conceptual integration. **The Academy of Management Review**, Jan. 1980.

BRANDÃO, Z. **Pesquisa em educação: conversas com pós-graduandos**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2002.

BRASIL. **Cadernos de Indicadores da Avaliação 2004 (Triênio 2001/2003)**. Disponível em: <
http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?acao=filtraArquivo&ano=2004&codigo_ies=&area=27>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Cadernos de Indicadores da Avaliação 2007 (Triênio 2004/2006)**. Disponível em: <
http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?acao=filtraArquivo&ano=2007&codigo_ies=&area=27>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Cadernos de Indicadores da Avaliação 2010 (Triênio 2007/2009)**. Disponível em: <
http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?acao=filtraArquivo&ano=2009&codigo_ies=&area=27>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Resultados da Avaliação 2004 (Triênio 2001/2003)**. Disponível em:
 <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/AvaliacaoTrienalServlet?ano=2003&acao=pesquisar&IES=&Area=27>>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Resultados da Avaliação 2007 (Triênio 2004/2006)**. Disponível em: <
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/AvaliacaoTrienalServlet?ano=2006&acao=pesquisar&IES=&Area=27>>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Resultados da Avaliação 2010 (Triênio 2007/2009)**. Disponível em: <
http://trienal.capes.gov.br/?page_id=100>. Acessado em 01 de dezembro de 2011.

BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of multimethod research: synthesizing styles**. California: Sage, 2006.

BRUNER, J. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BULGACOV, S. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia paranaense. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD). Rio das Pedras/RJ – **Anais**. Rio das Pedras/RJ, ANPAD, 2001.

BURRELL, G., MORGAN, G., **Sociological paradigms and Organisational Analysis**, London: Arena, 1994.

CANÁRIO, R. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

CAPANO, G. Government continue to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. **Public Administration**. 2011.

CASTRO, A. B.; SOUZA, F. E. P. **A economia brasileira em marcha forçada**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

CASTRO, M. L. S.; WERLE, F. O. C. Estado do conhecimento em administração da educação: uma análise dos artigos publicados em periódicos nacionais 1982-2000. **Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação**, v. 12, n. 45. Rio de Janeiro, out./dez. 2004.

CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **The Academy of Management Review**, v. 10,

Jan. 1985.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, Winter 1992.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. Jr. **The visible hand**: the managerial revolution in american business. Cambridge: The Belknap Press, 1977.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24, set./out./nov./dez. 2003.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 2007.

CHIA, R.; RASCHE, A. Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, November, 1937.

COASE, R. The new institutional economics. **American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 72-74, 1998.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2004, p. 11-35.

COHEN, Ira J. "Teoria da estruturação e práxis social". In: Anthony Giddens & Jonathan Turner (orgs.). **Teoria social hoje**. 1ª reimp. São Paulo: Editora UNESP, 1999, p. 393-446

COOREN, F.; TAYLOR, J. R. Organization as an effect of mediation: redefining the link between organization and communication. **Communication theory**. v. 7, n. 3, p. 219-260, 1997.

CRAIG, R. T. Communication as practice. In: SHEPHERD, Gregory J.; ST. JOHN, Jeffrey; STRIPHAS, Ted. **Communication as...perspectives on theory**. California: Sage Publications, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONQVIST, L. Presentation of TOSMANA: Adding Multi-Value Variables and Visual Aids to QCA. Paper prepared for presentation at the **COMPASSS Launching Conference** 16-17 Sept. 2003 in Louvain-La-Neuve and Leuven.

CRONQVIST, L. **Tosmana** – Tool for Small-N Analysis [Version 1.3]. Marburg. 2007. <<http://www.tosmana.net>>

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. Z. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, 2004, p. 37-60.

CUNHA, L. A. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Educação**. n. 10, jan./fev./mar./abr. 1999.

- CZARNIAWSKA, B. J. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.
- CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI P. **Narratives we organize by**. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2003.
- DAILY, C. M.; CANELLA, A. A. Jr. Corporate governance: decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 371-382, 2003.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; CERTO, S. T.; ROENGPITYA, R. Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion? **Academy of Management Journal**, v. 46, p. 13-26, 2003.
- DAVIS, G. F. New directions in corporate governance. **Annual Review of Sociology**, v. 31, p. 143-162, 2005.
- DAVIS, G. F.; USEEM, M. Top management, company directors and corporate control. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.
- DE CERTEAU, M. **A Invenção do Cotidiano: artes de fazer**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- DE CERTEAU, M. **The Practice of Everyday Life**. California: University of California Press, 1984.
- DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. **What do we mean by “strategy as” practice ?** [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007], 2003(b).
- DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative view on strategizing and organising: the multiple stories of regional, public yet self-designed, organisation. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2006. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. Between discourse and narration: how can strategy be a practice? In: CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI, P. **Narratives we organize by**. Sweden: John Benjamin Publishing, 2003.
- DEETZ, S. Conceptual foundations. In: Jablin, F. M.; Putnam, L. L. (ed.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? p. 19-33. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service**. New York: M. E. Sharpe, 2007).
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DENHARDT, R.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, 2000.
- DENIS, J. L.; LAMOTHE, L.; LANGLEY, A. Strategize to organize or organize to strategize. Structuration and sensemaking in newly formed organizations. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- DETCHESSAHAR, M.; JOURNÈ, B. Reading and writing the organization through management tools: a discursive-based approach of organizing – Proposals from a case study.

- In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- DONALDSON, T. The epistemic fault line in corporate governance. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 2, p. 256-271, 2012.
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 54-71, 1989.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1999.
- ESMARK, A. The function differentiation of governance: public governance beyond hierarchy, market and networks. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 351-370, 2009.
- EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colours. **Human Relations**, v. 61, n. 5, 2008.
- FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. Evaluating the research on strategy content. **Yearly Review of Management**, v. 12, n. 2, 1986.
- FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. Reflections on the organization-communication equivalency question: the contributions of James Taylor and his colleagues. **The Communication Review**, v.3, n.1-2, p.1-20, 1999.
- FÁVERO, M. L. A. A universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, jan./fev./mar./abr. 1999.
- FINA, A.; GEORGAKOPOULOU, A. Analysing narratives as practices. **Qualitative Research**, v. 8, n. 3, 2008.
- FISCHER, T. A administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, 1984.
- FISS, P. C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1180-1192, 2007.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.
- FREITAS, S. F. T. Mais algumas notas sobre a transição da pós-graduação brasileira. **RBPG**, v. 8, n. 15, p. 13-15, 2011.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 13-47, 1996.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GLATTER, R. The governance of education: current challenges. **Management in Education**, v. 15, n. 6, 2001.
- GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: What is Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- GOMES, A. M. Estado, mercado e educação superior no Brasil: um modelo analítico. **Educação e Sociedade**, v. 24, n. 84. Campinas, set. 2003.
- GOMES, R. Teses para uma agenda de estudo da escola. In: BARROSO, J (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.
- GRECKHAMER, T.; MISANGYI, V. F.; ELMS, H.; LACEY, R. Using qualitative comparative analysis in strategic management research: an examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, p. 695-726, 2008.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, maio/agosto 2001, p. 33-63.
- GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. São Paulo: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- GUILLEN, M. **The limits of convergence: Globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.
- GUIMARÃES, R. O futuro da pós-graduação: avaliando a avaliação. **RBPG**, v. 4, n. 8, p. 282-292, 2007.
- HAAG, K.; HELIN, J.; MELIN, L. Practices of communication in the strategic context of succession. In: **EGOS Colloquium – European Group for Organizational Studies**, 2006. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- HALL, R. **Organizações: estruturas, processo e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- HARDY, C. Strategy and context: retrenchment in Canadian Universities. **Organization Studies**, v. 11, n. 2, 1990.
- HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, v.53, n.9, p.1227-1248, 2000.
- HAYASHY, P. J.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Recursos e competências nas mudanças em conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: estudo comparativo de casos. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD). Atibaia – **Anais**. Atibaia, ANPAD, 2003.
- HELLMANN, C.; RASCHE, A. **Strategy practices – what they are (not)**. 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social system theory and the routine practices of strategic changes. In: **European Academy of Management**, 2002. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

HILL, C. W.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-Process Research: What Have we Learned and What is Still to be Explored, *Journal of Management* 32(5): 673–720, 2006.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação Superior Brasileira: 1991-2004**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4ª Ed. / IBGC, São Paulo: IBGC, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Relevance in theory and relevance in practice: strategy theory in practice. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2003. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; MATTHIESEN, J. Capturing strategy as an everyday practice: quantitative methodologies for analyzing practice data. **Developmental Paper**, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Meetings as strategizing episodes in the becoming organizational strategy. 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, 2006.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R.. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge, 2007.

JREISAT, J. Governance: issues in concept and practice. In: MENZEL, D. C.; WHITE, H. L. (eds.). **The state of public administration: issues, challenges, and opportunities**. New York: M. E. Sharpe, 2011.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes of history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, 1977.

KAPLAN, S.; JARZABKOWSKI, P.. Using strategy tools in practice. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2006. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

KETCHEN, D. J. Jr.; COMBS, J. G.; RUSSELL, C. J.; SHOOK, C.; DEAN, M. A.; RUNGE,

- J.; LOHRKE, F. T.; NAUMANN, S. E.; HAPTONSTAHL, D. E.; BAKER, R.; BECKENSTEIN, B. A.; HANDLER, C.; HONIG, H.; LAMOUREUX, S. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 223-240, 1997.
- KETCHEN, D. J.; BOYD, B. K.; BERGH, D. D. Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, 2008.
- KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3. Rio de Janeiro, mai./jun. 2006.
- KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, 2006.
- KJAER, A. M. **Governance**: key concepts. Cambridge: Polity Press, 2010.
- KJAER, A. M. Rhodes contribution to governance theory: praise, criticism and the future governance debate. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 101-113, 2009.
- KLEIN, J.; KOZLOWSKI, S. Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. São Francisco: Jossay-Bass, 2000.
- KNOCKER, M. O. "Impromptu": project strategy as enacted team narrative of improvisation. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2005. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- KOCH, I. V. **A inter-ação pela linguagem**. São Paulo: Contexto, 2001.
- KÜPERS, W.; MANTERE, S.; STATLER, M. Strategy as storytelling: a phenomenological collaboration. **Journal of Management Inquiry**, v. 1, n. 18, 2012.
- LAINE, P. M.; VAARA, E.. On the discourse of strategy and strategy work. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2004. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, v. 5, n. 3, 2007.
- LESLIE, D. W.; NOVAK, R. J. Substance versus politics: through the dark mirror of governance reform. **Educational Policy**, v. 17, n. 1, Jan./Mar. 2003.
- LIBÂNEO, J. C. A didática e a aprendizagem do pensar e do aprender: a teoria histórico-cultural da atividade e a contribuição de Vasili Davydov. **Revista Brasileira de Educação**. n. 27, set./out./nov./dez. 2004.
- LOCKE, W.; CUMMINGS, W. K.; FISHER, D. (ed.) **Changing governance and management in higher education**: the perspective of the academy. New York: Springer Science, 2011.
- LUCE, M. B. M. Administração da educação: polêmicas e ensaios da democratização. **Em Aberto**, ano 6, n. 36. Brasília, out./dez. 1987.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, set./dez. 2002, p. 07-32.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-39.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000, p. 123-150.
- MANTERE, S.; VAARA, E. Metaphors as discursive practices: exploring the metaphoric construction of strategy and strategizing. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2004. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].
- MARCHELLI, P. S. Formação de doutores no Brasil e no mundo: algumas comparações. **RBPG**, v. 2, n. 3, p. 7-29, 2005.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. In: Encontro Nacional de Estudos em Estratégia. Campinas – **Anais**. Campinas, ANPAD, 2001.
- MATITZ, Q. R. S. Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.
- McTAVISH, D. Further education management strategy and policy: institutional and public management dimensions. **Educational Management Administration Leadership**, v. 34, n. 3, 2006.
- MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. n. 14, mai./jun./ jul./ago. 2000.
- MINTROM, M. Educational governance and democratic practice. **Educational Policy**, v. 15, n. 5, Nov. 2001.
- MINTZBERG, H. Cinco P's para estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. (Orgs.) **O Processo da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflexão sobre o processo estratégico. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MIZRUCHI, M. S. Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations. **Theory and Society**, n. 33, p.579-617, 2004.
- MOLLOY, E.; DENT, S. 'Strategizing' the verb in practice. 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

- MONTGOMERY, C. A. Guest Editor's introduction to the special issue on research in the content of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, Special Issue, Summer, 1988.
- MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B.; BALAKRISHNAN, S. Strategy content and the research process: a critique and commentary. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, Mar./Apr. 1989.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. 1980.
- MOTTA, Fernando Prestes; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2003.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, 2003.
- OCDE. **Stratégies de développement durable**. Paris, OCDE, 2001.
- OLIVEIRA, M. M. As origens da educação no Brasil: da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas de Educação**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 945-958, out./dez. 2004.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 145-179, 1991.
- ORLIKOWSKI, W. Knowing inf practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- PENNINGS, P. KEMAN, H.; KLEINNIJENHUIS, J. **Doing Research in Political Science**. 2. ed. London: Sage, 2006.
- PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of management review**. v. 24, n. 4, 1999.
- PEREIRA, G. R. M.; ANDRADE, M. C. L. A construção da administração da educação na RBAE. **Educação e Sociedade**, v. 26, n. 93, set./dez. 2005.
- PEREIRA, L. C. B. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Caderno 1, Brasília, 1997.
- PEREIRA, L. C. B. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- PERROW, C. **Complex organizations**: A critical essay (3. ed.). New York: Random House, 1986.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, Winter 1992.
- PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.
- PHILLIPS, J. The future of school governance: educational excellence and community enhancement going hand in hand. **Management in Education**, v. 22, n. 4, 2008.
- POPKEWITZ, T.; LINDBLAD, S. Estatísticas educacionais como um sistema de razão:

relações entre governo da educação e inclusão e exclusão sociais. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n. 75, ago. 2001.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. "Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory: Learning from IT Research". **Organization Studies** v. 26, p. 9, p.1353-1376, 2005.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G.A. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. Estratégia em busca de vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAGIN, C. C. **Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond**. Chicago: The University Chicago Press, 2008 (*Kindle e-book*).

RANSON, S. The changing governance of education. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 36, n. 2, 2008.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESE, N. **Da prática ao Resultado: um estudo de casos do conteúdo estratégico sob a perspectiva da estratégia como prática em organizações de ensino de graduação em administração na cidade de Curitiba/PR**. 2009. 296f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2009.

RESE, N.; CANHADA, D. I. D.; CASALI, A. M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: V Encontro de Estudos Organizacionais. Belo Horizonte – Anais. Belo Horizonte, ANPAD, 2008.

RESE, Natália; CASALI, Adriana Machado; CANHADA, Diego Iturriet Dias. Reflexões Iniciais Sobre Comunicação Organizacional Na Abordagem Da Estratégia Como Prática Social. **Gestão e sociedade** (UFMG), v. 5, p. 42-56, 2011.

RHODES, R. A. W. **Understanding Governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability**. New York: Open University Press, 1997.

RHODES, R. A. W. Understanding governance: ten years on. **Organization Studies**, v. 28, n. 8, p. 1243-1264, 2007.

RIHOUX, B.; RAGIN, C. C. **Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques**. California: Sage Publications, 2009 (*Kindle e-book*).

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J. R. The metaconversation: the recursive property of language as a key of organizing. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 4, p. 617-634, October, 2004.

ROCHA, I. Neto. Prospectiva da pós-graduação no Brasil (2008-2022). **RBPG**, v. 7, n. 12, p. 58-79, 2010.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 173-198, 2010.

ROY, W. G. **Socializing capital: The rise of the large industrial corporation in America**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.

SANTOS, M. H. C. Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Dados**, v. 40, n. 3. Rio

de Janeiro, 1997.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. **RAE Eletrônica**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2007.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**. A. 1, n. 1, jul. 2009.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue. **Strategic Management Journal**, v. 9, Special Issue, Summer, 1988.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets: Agenda for a Research Approach and a Data Analysis Technique **Comparative Sociology**, v. 9, 2010(b).

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Reducing complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Remote and proximate factors and the consolidation of democracy. **European Journal of Political Research**, v. 45, 2006.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Reducing complexity in qualitative comparative analysis (QCA): remote and proximate factors and the consolidation of democracy. **European Journal of Political Research**, n. 45, p. 751-786, 2006.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. **Comparative Sociology**, v. 9, 2010(a).

SCHWARTZMAN, S. Nota sobre a transição necessária da pós-graduação brasileira. **Jornal da Ciência On-line**, 2010. Disponível em:

<http://www.schwartzman.org.br/simon/capes2010.pdf>. Acesso em 05 de julho de 2012.

SCOTT, R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. California: Sage, 2008.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. USA: Prentice Hall, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMANN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: volume 2, medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

SHATTOCK, M. Re-Balancing Modern Concepts of University Governance. **Higher Education Quarterly**, v. 56, n. 3, p. 235-244, 2002.

SHORT, J. C.; PAYNE, T.; KETCHEN, D. J. Jr. Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, n. 34, p. 1053-1079, 2008.

SIERRA, F. S. Uma alternativa multidisciplinar à interpretação organizacional da instituição escolar: a análise sóciocrítica do fenômeno escolar. In: BARROSO, J (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

SILVA, J. R. Jr. **Novas faces da educação superior no Brasil**: reforma do Estado e mudanças na produção. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

SILVA, J. R. Jr. **Reforma do Estado e da Educação no Brasil de FHC**. São Paulo: Xamã, 2002.

SILVA, J. R. Jr.; SGUISSARDI, V. A nova lei de educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público? **Revista Brasileira de Educação**. n. 29, mai./jun./ jul./ago. 2005.

SILVA, M. R.; FISCHER, T. Ensino de administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. **Anais do XXXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2008.

SLEVIN, D. P.; COVIN, J. G. Strategy formation patterns, performance, and the significance

of context. **Journal of Management**, v. 23, n. 2, 1992.

STOKER, G. **Governance as theory: five propositions**. UNESCO, 1998.

STROH, P. Y.; PENA-VEGA, A.; NASCIMENTO, E. P. **Reforma da educação superior: diagnóstico 2003**. Brasília: MEC/ORUS/SESU/DAPES, 2003.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Educação & Linguagem**, v. 12, n. 19. São Paulo, jan./jun. 2009.

TRAKMAN, L. Modelling University Governance. **Higher Education Quarterly**, v. 62, n. 1/2, p. 63-83, 2008.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, Summer, 1992.

VARADARAJAN, P. R. Strategy content and process perspectives revisited. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, 1999.

VARONE, F.; RIHOUX, B.; MARX, A. A new method for policy evaluation? Longstanding challenges and the possibilities of qualitative comparative analysis (QCA). In: RIHOUX, B.; GRIMM, H. (ed.). **Innovative comparative methods for policy analysis: beyond the quantitative-qualitative divide**. USA: Springer, 2006.

VENKATRAMAN, N. V. Advancing Strategic Management Insights : Why Attention to Methods and Measurement Matters. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, 2008.

VOGLER, E. The strategic conversation as a power issue between top and middle managers. In: **EGOS Colloquium – European Group for Organizational Studies**, 2007. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

WAGEMANN, C.; SCHNEIDER, C. Q. Qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets: agenda for a research approach and data analysis technique. **Comparative Sociology**, v. 9, n. 3, p. 1-21, 2010.

WALDERSEE, R.; SHEATER, S. The effects of strategy type on strategy implementation actions. **Human Relations**, v.49, n.1, p.105-122, 1996.

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1967.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. California: Sage Publications, 1995.

WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm. **Strategy Management Journal**, v. 5, n.2, p.171-180, 1984.

WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm: ten years after. **Strategy Management Journal**, v. 16, n.3, p.171-174, 1995.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, 2006.

WHITTINGTON, R. Corporate structure: from policy to practice. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002(a).

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE** v. 44, n. 4, 2004.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002(b).

WHITTINGTON, R. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, 2007.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, p. 119-127, 2002(c).

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MONOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L.. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: **EGOS Colloquium** – European Group for Organizational Studies, 2004. [Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em setembro/2007].

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 1087-1108, 1999.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. In:

WILLIAMSON, O. E. **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, Mar.2004(a).

WILSON, E; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **RAE** v. 44, n. 4, 2004(b).

WITTMANN, L. C. Administração da educação hoje: ambigüidade de sua produção história. **Em Aberto**, ano 6, n. 36. Brasília, out./dez. 1987.

YIN, R. K. **estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PROGRAMAS

Q1 1. Qual o nome do Programa de Pós-Graduação stricto sensu a que você está vinculado?

Q2 2. Há quanto tempo você faz parte do Programa de Pós-Graduação?

Q3 3. Sobre a história do Programa de Pós-Graduação, quais eventos você destacaria como relevantes para a constituição do Programa? (por exemplo: 1. Em 1998 o Programa foi criado; 2. Em 2008 o curso de Doutorado foi criado etc.). OBSERVAÇÃO: a questão possui espaços para a descrição de 10 períodos. Descreva somente o número de períodos relevantes para o seu contexto.

Q4 4. Quais os números registrados no Sistema Coleta Capes no ano de 2012 para:

	MESTRADO	DOUTORADO
	Número de: (1)	Número de: (1)
Alunos Entrantes (1)		
Alunos Matriculados (2)		
Alunos Concluintes (3)		

Q5 5. Classifique, por ordem de representatividade, os grupos que compõem o público do Programa de Pós-Graduação a que você está vinculado. Numere de 1 a 6, onde 1 é o mais representativo e 6 o menos representativo. Se algumas das sentenças não se aplicam ao contexto do Programa, enumere com 0 (zero). OBSERVAÇÃO: caso mais de uma sentença apresente o mesmo grau de representatividade, preencha com o mesmo número. Por exemplo: no programa de pós-graduação em análise tanto a sentença "b" quanto a sentença "c" possuem representatividade em grau "1"; neste caso, as duas sentenças devem ser numeradas com 1.

- ___ a. São oriundos do mercado de trabalho. (1)
- ___ b. São estudantes de graduação que concluíram seu curso e logo ingressaram na pós-graduação. (2)
- ___ c. São profissionais de ensino superior (público e privado) (3)
- ___ d. São pesquisadores de instituições públicas e privadas voltadas à pesquisa científica (4)
- ___ e. São servidores públicos (5)
- ___ f. Outros. Quais? (6)

Q6 6. Classifique, por ordem de representatividade, as formas de dedicação dos estudantes ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu a que você está vinculado. Numere de 1 a 3, onde 1 é o mais representativo e 3 o menos representativo. Se algumas das sentenças não se aplicam ao contexto do Programa, enumere com 0 (zero) : OBSERVAÇÃO: caso mais de uma sentença apresente o mesmo grau de representatividade, preencha com o mesmo número. Por exemplo: no programa de pós-graduação em análise tanto a sentença "b" quanto a sentença "c" possuem representatividade em grau "1"; neste caso, as duas sentenças devem ser numeradas com 1.

- ___ a. Possuem dedicação exclusiva ao programa de pós-graduação. (1)
- ___ b. Conciliam sua carreira executiva com o programa de pós-graduação. (2)
- ___ c. Conciliam sua carreira no magistério superior com o programa de pós-graduação. (3)
- ___ d. Outros. Quais? (4)

Q7 7. Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o DELINEAMENTO dos objetivos do Programa. Numere de 1 a 7, onde 1 é o mais representativo e 7 o menos representativo. Se algumas das sentenças não se aplicam ao contexto do Programa, enumere com 0 (zero) : OBSERVAÇÃO: caso mais de uma sentença apresente o mesmo grau de representatividade, preencha com o mesmo número. Por exemplo: no programa de pós-graduação em análise tanto a sentença "b" quanto a sentença "c" possuem representatividade em grau "1"; neste caso, as duas sentenças devem ser numeradas com 1.

- _____ a. As políticas governamentais e da Capes. (1)
- _____ b. Os objetivos, estratégias e políticas da Universidade à qual o Programa pertence. (2)
- _____ c. Os objetivos e estratégias delineados pelo corpo diretivo do programa. (3)
- _____ d. Os objetivos e estratégias delineados pelo corpo colegiado do programa. (4)
- _____ e. As demandas apresentadas pelo mercado. (5)
- _____ f. As demandas apresentadas pelos alunos do programa. (6)
- _____ g. Outros. Quais? (7)

Q8 8. Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o ALCANCE dos objetivos do Programa. Numere de 1 a 8, onde 1 é o mais representativo e 8 o menos representativo. Se algumas das sentenças não se aplicam ao contexto do Programa, enumere com 0 (zero) : OBSERVAÇÃO: caso mais de uma sentença apresente o mesmo grau de representatividade, preencha com o mesmo número. Por exemplo: no programa de pós-graduação em análise tanto a sentença "b" quanto a sentença "c" possuem representatividade em grau "1"; neste caso, as duas sentenças devem ser numeradas com 1.

- _ a. Os meios e recursos disponibilizados pela esfera governamental por meio da Capes, do CNPq etc. (1)
- _ b. Os meios e recursos disponibilizados pela Universidade à qual o programa pertence. (2)
- _ c. Os meios e recursos custeados pelos estudantes de pós-graduação da Universidade. (3)
- _ d. Os meios e recursos disponibilizados por outras fontes financiadoras de ensino e pesquisa. (4)
- _ e. Os meios e recursos disponibilizados pelo mercado, por meio de doações, patrocínios, parcerias etc. (5)
- _ f. A colaboração do corpo de professores com a gestão do Programa. (7)
- _ g. A colaboração do corpo de alunos com a gestão do Programa. (8)
- _ h. Outros. Quais? (6)

Q9 9. Por que os fatores indicados com os graus de relevância 1, 2 e 3 influenciam sobremaneira o DELINEAMENTO e o ALCANCE dos objetivos do Programa?

Q10 10. Sobre a autonomia do programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em análise, com relação ao sistema nacional de pós-graduação:

- ☐ a. O sistema legal que regulamenta a pós-graduação stricto sensu no Brasil concede autonomia às organizações de ensino. (1)
- ☐ b. O sistema legal que regulamenta a pós-graduação stricto sensu no Brasil é altamente restritivo. (2)
- ☐ c. As organizações de ensino de pós-graduação stricto sensu são altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil. (3)

Q11 11. Sobre a autonomia do programa de Pós-Graduação Stricto Senso em análise, com relação à Universidade à qual está vinculado: OBSERVAÇÃO: A pergunta permite a escolha de múltiplas respostas.

- ☐ a. As ações do programa de pós-graduação dependem das políticas e estratégias da Universidade à qual está vinculado. (1)
- ☐ b. As ações do programa de pós-graduação dependem da aprovação do corpo diretivo da Universidade à qual está vinculado. (2)
- ☐ c. A Universidade à qual o programa de pós-graduação está vinculado concede autonomia ao programa de pós-graduação. (3)
- ☐ d. As decisões com relação ao programa de pós-graduação em nível institucional são tomadas de forma colegiada pela Universidade à qual o programa está vinculado, sendo permitida a participação ativa do programa nesta instância de decisão. (4)

Q12 12. A partir das questões 10 e 11, por que você acredita que a autonomia do Programa configura-se desta forma?

Q13 13. Classifique, por ordem de representatividade, os principais destinos dos egressos do Programa de Pós-Graduação em análise. Numere de 1 a 5, onde 1 é o mais representativo e 5 o menos representativo. Se algumas das sentenças não se aplicam ao contexto do Programa, enumere com 0 (zero). OBSERVAÇÃO: caso mais de uma sentença apresente o mesmo grau de representatividade, preencha com o mesmo número. Por exemplo: no programa de pós-graduação em análise tanto a sentença "b" quanto a sentença "c" possuem representatividade em grau "1"; neste caso, as duas sentenças devem ser numeradas com 1.

- _____ a. O destino dos egressos do programa é predominantemente para instituições de pesquisa. (1)
- _____ b. O destino dos egressos do programa é predominantemente para o mercado de trabalho. (2)
- _____ c. O destino dos egressos do programa é predominantemente para o magistério superior. (3)
- _____ d. O destino dos egressos do programa é predominantemente para instituições públicas de ensino e pesquisa, ingressando por meio de concurso público. (4)
- _____ e. Outros. Quais? (5)

Q14 14. Considerando o destino dos egressos do Programa, esses acadêmicos atuam predominantemente em que contexto? (por exemplo: regional, nacional, internacional etc.)

Q15 15. Descreva o contexto regional do programa de pós-graduação com relação às políticas de fomento à pesquisa.

Q16 16. O programa em análise possui:

	SIM (1)	NÃO (2)
a. Parcerias com outros programas de pós-graduação no Brasil. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Parcerias com empresas regionais. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Parcerias com empresas nacionais. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Parcerias com empresas internacionais. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Parcerias com outros programas de pós-graduação fora do Brasil. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Membros ativos em órgãos relacionados à pesquisa e à pós-graduação no Brasil (CAPES, CNPq etc.) (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Conselho de administração, composto por membros da sociedade em geral, do mercado e do meio acadêmico. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Outros. Quais? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 17. Você considera importantes os tipos de relacionamentos apresentados na questão 16? Por quê?

Q18 18. Sobre as práticas listadas abaixo, quais delas ocorrem em seu programa?

	Sim (1)	Não (2)
a. Reuniões de planejamento organizacional. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Reuniões de planejamento pedagógico. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Reuniões de grupos de pesquisa. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Reuniões com discentes do programa para avaliação e alinhamento das práticas desenvolvidas. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Apoio financeiro para a participação de docentes em eventos nacionais. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Apoio financeiro para a participação de docentes em eventos internacionais. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Apoio financeiro para a participação de discentes em eventos nacionais. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Apoio financeiro para a participação de discentes em eventos internacionais. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Concessão de incentivos extras por desempenho em pesquisa para docentes. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Concessão de incentivos extras por desempenho em pesquisa para discentes. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Recepção de professores visitantes de outras instituições que colaboram com o programa. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Desenvolvimento de projetos de MINTER e DINTER. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Desenvolvimento de programas sanduíche; e envio de alunos ao exterior. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Desenvolvimento de programas sanduíche e recepção de alunos do exterior. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Concessão de incentivos ao pós-doutoramento dos membros do seu corpo docente. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 19. Você considera as práticas listadas na questão 18 importantes para o Programa? Quais delas são mais importantes e por quê?

Q20 20. A respeito da estrutura organizacional do programa de pós-graduação em análise:

	Sim (1)	Não (2)
a. As decisões referentes ao rumo do programa são tomadas de forma colegiada entre os docentes do programa. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. O papel do coordenador é de liderança. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. O papel do coordenador é deliberativo. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O papel do coordenador é representativo. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Os docentes possuem autonomia de decisão com relação às suas atividades de ensino e pesquisa. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. As linhas de pesquisa possuem autonomia para decidir sobre suas atividades. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 21. Você deseja acrescentar algo a respeito da relação perguntada 20? Se sim, utilize o espaço abaixo.

Q22 22. O programa de pós-graduação a que você está vinculado possui práticas de planejamento estratégico (por exemplo: análise do ambiente externo; levantamento das demandas sobre pós-graduação; reuniões de planejamento; elaboração de objetivos, estratégias, políticas e planos etc.)? Você poderia descrevê-las?

Q23 23. Em termos estratégicos, pensando em um horizonte de 10 anos, como você descreveria o programa de pós-graduação a que você está vinculado?

Q24 24. Como você descreve a estratégia do programa de pós-graduação em análise? Ela é formal ou informal? Como ela se reflete no foco temático do programa e na amplitude das linhas de pesquisa?

Q25 25. Quais os maiores desafios (internos e externos) que você enfrenta como Coordenador do Programa de Pós-Graduação?

Q26 26. A respeito da relação entre o programa de pós-graduação stricto sensu e a Universidade à qual está vinculado:

	Sim (1)	Não (2)
a. O programa é visto como um centro de custos pela universidade à qual está vinculado. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. O programa deve seguir rigorosamente as políticas estabelecidas pela pró-reitoria de pós-graduação da Universidade à qual está vinculado. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. O programa é estratégico para a sustentação da Universidade como tal, pois sem ele o título de "Universidade" fica comprometido. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O Programa é reflexo dos esforços de um grupo de Professores interessados nas atividades de pesquisa, independente das políticas da Universidade. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q27 27. Você deseja acrescentar algo a respeito da relação perguntada na questão 26? Se sim, utilize o espaço abaixo.

Q28 28. A respeito das relações de poder relacionadas ao programa de pós-graduação em análise:

	Sim (1)	Não (2)
a. Coalizões de interesse são formadas em torno das linhas de pesquisa. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Uma produção acadêmica de alto nível garante ao docente autoridade sobre os demais colegas. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Os membros das linhas de pesquisa com maior produção acadêmica ocupam posições que lhes conferem poder dentro do programa. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. As linhas de pesquisa compartilham membros e projetos de pesquisa. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q29 29. A partir da questão 28, descreva o porquê de essas relações se configurarem desta forma.

Q30 30. Sobre as fontes de financiamento do programa de pós-graduação a que você está vinculado:

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado pela Universidade à qual está vinculado? (1)

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado por órgãos oficiais de fomento (Capes, CNPq etc.)? (2)

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado por órgãos regionais de fomento à pesquisa (FAPESP, Fundação Araucária, FAPERGS etc.)? (3)

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado pelo mercado (doações, parcerias, financiamentos de projetos etc.)? (4)

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado por fontes internacionais de apoio à pesquisa? (5)

_____ Qual o percentual estimado de recursos do programa financiado por outras fontes de apoio? (6)

_____ Outros. Quais? (7)

Q31 31. Sobre o financiamento de pesquisa e pesquisadores:

_____ a. Quantos bolsistas de Produtividade em Pesquisa (PQ) existem no programa? (1)

_____ b. Quantos bolsistas de Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora (DT) existem no programa? (3)

_____ c. Quantos projetos financiados por recursos externos à Universidade existem no programa? (2)

_____ d. Quantos projetos financiados por recursos internos da Universidade existem no programa? (4)

Q32 32. Como você vê o papel das políticas e fontes de financiamento para com o alcance dos resultados do Programa?

Q33 33. Sobre a qualidade do ensino, o seu programa de pós-graduação:

	Sim (1)	Não (2)
a. Possui um sistema interno de avaliação da qualidade do ensino. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Possui um sistema interno de avaliação da qualidade baseado nos critérios da CAPES de pontuação dos programas. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Possui um sistema interno de avaliação da qualidade baseado nos critérios de qualidade estabelecidos pelo próprio programa de pós-graduação (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Não possui um sistema de avaliação da qualidade do ensino. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. O sistema de avaliação da qualidade do ensino faz parte de um programa institucional de avaliação. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. O programa de pós-graduação julga suficiente o sistema de avaliação da CAPES. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q34 34. Você deseja acrescentar algo a respeito da qualidade de ensino perguntada na questão 33? Se sim, utilize o espaço abaixo.

Q35 35. Quais os critérios essenciais, em sua opinião pessoal, para que um programa de pós-graduação possa ser considerado de qualidade?

Q36 36. Que características tornam o programa de pós-graduação a que você está vinculado singular, em comparação aos outros programas brasileiros?

Q37 37. Qual a sua opinião a respeito do resultado obtido pelo programa de pós-graduação a que você está vinculado, considerando a última avaliação trienal da Capes?

Q38 38. Qual a sua expectativa a respeito do resultado da avaliação da Capes no triênio 2010-2012?

Q39 39. Sob seu ponto de vista, qual o principal resultado alcançado pelo programa de pós-graduação a que você está vinculado ao longo de sua trajetória?

Q40 40. Sobre as práticas do programa de pós-graduação em que você está inserido, avalie as sentenças.

	Sim (1)	Não (2)
a. O programa é autossuficiente e depende pouco de outras organizações para desenvolver suas atividades. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. O programa depende do mercado e das empresas para desenvolver suas atividades. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. O programa faz parte de uma rede de relações interorganizacionais e a sua gestão considera importante o desempenho dessas organizações para o desenvolvimento de suas atividades. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O programa faz parte de uma rede de relações com outros programas de pós-graduação e sua gestão considera importante o desempenho desses outros programas para o desenvolvimento de suas atividades. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q41 41. Você tem algo a acrescentar a respeito do que foi perguntado ao longo da pesquisa. Se sim, utilize o espaço abaixo.

APÊNDICE 2. APRESENTAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ANÁLISE PARA AS CONFIGURAÇÕES

Variáveis e Níveis		Descrição
(A) Percepção sobre Governança		
0	Restritiva	O Programa mostra-se dependente de leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse.
1	Mediativa	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse configuram-se como meios para o Programa alcançar seus objetivos e fins.
2	Permissiva	As leis, normas, regulamentos, relações, recursos e grupos de interesse mostram-se flexíveis e não restringem as ações do Programa.
(B) Estratégia Organizacional		
0	Focada	O Programa apresenta atuação focada, em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	Diferenciada	O Programa diferencia-se dos demais Programas em termos de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
1	Ampliada	O Programa possui um amplo espectro de linhas de pesquisa e abrangência de formação de seus estudantes.
(C) Estrutura Organizacional		
0	Centralizada	As decisões, o poder e autoridade estão centralizados na equipe de coordenação/gestão do curso.
1	Participativa	O corpo docente e o corpo discente participam das decisões do Programa e têm poder e autoridade, de acordo com seus papéis, no Programa.
2	Co-gerida	As decisões são tomadas de forma colegiada e todos os grupos (docentes e discentes) possuem poder e autoridade e comprometem-se com o desenvolvimento do Programa. A equipe de coordenação/gestão possui papel de liderança.
(D) Recursos Organizacionais		
0	Dependente	O Programa é dependente de recursos advindos de agências de fomento e não sobrevive sem eles.
1	Negociadora	O Programa possui uma estrutura de negociação com diferentes grupos (empresariais, agências, Universidade etc.) para garantir seus recursos.
2	Independente	Dada a sua posição na estrutura da Universidade e no sistema de Pós-Graduação, o Programa possui recursos garantidos, o que lhe garante uma posição de "independência".
(E) Relacionamentos Organizacionais		
0	Baixo Grau	O Programa possui poucos relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade.
1	Médio Grau	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, pesquisadores e Universidades.
2	Alto Grau	O Programa possui relacionamentos com outros Programas, empresas, pesquisadores, Universidades, comunidade - em nível nacional e internacional.
(F) Maturidade do Programa		
0	1970 e 1990	Programa criado entre as décadas de 1970 e 1990
1	1990 e 2000	Programa criado entre as décadas de 1990 e 2000
2	2000 e 2010	Programa criado entre as décadas de 2000 e 2010
(G) Estabilidade do Resultado		
0	Melhoria	O programa apresentou aumento nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
1	Estabilidade	O programa apresentou estabilidade nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
2	Declínio	O programa apresentou diminuição nos conceitos atribuídos pela Capes nos últimos 3 triênios
(H) Características Regionais		
0	Nordeste e Centro-Oeste	Programa localizado nas regiões Nordeste ou Centro-Oeste
1	Sudeste	Programa localizado na região Sudeste
2	Sul	Programa localizado na região Sul
(R) RESULTADO		
0	Baixo Desempenho	Alcançou nota 3 ou 4 no triênio 2007-2009
1	Alto Desempenho	Alcançou nota 5, 6 ou 7 no triênio 2007-2009

APÊNDICE 3. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO A: GOVERNANÇA-COMO-PRÁTICA)

(A) Governança na-prática	Q07	Q10	Q11	Q12
Q07, Q10, Q11, Q12, Q33, Q34, Q35	Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o DELINEAMENTO dos objetivos do Programa.	Sobre a autonomia do programa de Pós-Graduação Stricto Senso em análise, com relação ao sistema nacional de pós-graduação:	Sobre a autonomia do programa de Pós-Graduação Stricto Senso em análise, com relação à Universidade à qual está vinculado:	A partir das questões 10 e 11, por que você acredita que a autonomia do Programa configura-se desta forma?
Restritiva	As políticas governamentais e da Capes. + <i>Os objetivos, estratégias e políticas da Universidade à qual o Programa pertence.</i>	O sistema legal que regulamenta a pós-graduação stricto senso no Brasil é altamente restritivo. + <i>As organizações de ensino de pós-graduação stricto senso são altamente reguladas pelos órgãos do governo no Brasil.</i>	As ações do programa de pós-graduação dependem das políticas e estratégias da Universidade à qual está vinculado. + <i>As ações do programa de pós-graduação dependem da aprovação do corpo diretivo da Universidade à qual está vinculado.</i>	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação do enquadramento das outras duas.
Mediativa	As demandas apresentadas pelo mercado. + <i>As demandas apresentadas pelos alunos do programa.</i>	O sistema legal que regulamenta a pós-graduação stricto senso no Brasil concede autonomia às organizações de ensino.	A Universidade à qual o programa de pós-graduação está vinculado concede autonomia ao programa de pós-graduação.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação do enquadramento das outras duas.
Permissiva	Os objetivos e estratégias delineados pelo corpo diretivo do programa. + <i>Os objetivos e estratégias delineados pelo corpo colegiado do programa.</i>	O sistema legal que regulamenta a pós-graduação stricto senso no Brasil concede autonomia às organizações de ensino.	As decisões com relação ao programa de pós-graduação em nível institucional são tomadas de forma colegiada pela Universidade à qual o programa está vinculado, sendo permitida a participação ativa do programa nesta instância de decisão.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação do enquadramento das outras duas.

(A) Governança- na-prática	Q33	Q34	Q35
Q07, Q10, Q11, Q12, Q33, Q34, Q35	Sobre a qualidade do ensino, o seu programa de pós-graduação:	Você deseja acrescentar algo a respeito da qualidade de ensino perguntada na questão 33?	Quais os critérios essenciais, em sua opinião pessoal, para que um programa de pós-graduação possa ser considerado de qualidade?
Restritiva	O programa de pós-graduação julga suficiente o sistema de avaliação da CAPES.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.
Mediativa	Possui um sistema interno de avaliação da qualidade baseado nos critérios da CAPES de pontuação dos programas.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.
Permissiva	Possui um sistema interno de avaliação da qualidade do ensino. + <i>Possui um sistema interno de avaliação da qualidade baseado nos critérios de qualidade estabelecidos pelo próprio programa de pós-graduação</i> + O sistema de avaliação da qualidade do ensino faz parte de um programa institucional de avaliação.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.	Esta questão de descrição qualitativa dá o tom da interpretação da 33.

APÊNDICE 4. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO B: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL)

(B) Estratégia Organizacional	Q07	Q08	Q09	Q18
Q07, Q08, Q09, Q18, Q19, Q22, Q23, Q24	Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o Delineamento dos objetivos do Programa	Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o ALCANCE dos objetivos do Programa	Por que os fatores indicados com os graus de relevância 1, 2 e 3 influenciam sobremaneira o Delineamento e o ALCANCE dos objetivos do Programa?	Sobre as práticas listadas abaixo, quais delas ocorrem em seu programa?
Focada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza a implementação da estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.
Diferenciada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza a implementação da estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.
Ampliada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza a implementação da estratégia e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.

(B) Estratégia Organizacional	Q19	Q22	Q23	Q24
Q07, Q08, Q09, Q18, Q19, Q22, Q23, Q24	Você considera as práticas listadas na questão 18 importantes para o Programa? Quais delas são mais importantes e por quê?	O programa de pós-graduação a que você está vinculado possui práticas de planejamento estratégico (por exemplo: análise do ambiente externo; levantamento das demandas sobre pós-graduação; reuniões de planejamento; elaboração de objetivos, estratégias, políticas e planos etc.)? Você poderia descrevê-las?	Em termos estratégicos, pensando em um horizonte de 10 anos, como você descreveria o programa de pós-graduação a que você está vinculado?	Como você descreve a estratégia do programa de pós-graduação em análise? Ela é formal ou informal? Como ela se reflete no foco temático do programa e na amplitude das linhas de pesquisa?
Focada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Citação de elementos como: linhas de pesquisa focadas em uma determinada área, para uma determinada abrangência.	Citação de elementos como: linhas de pesquisa focadas em uma determinada área, para uma determinada abrangência.
Diferenciada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Citação de elementos como: criação de um nicho diferencial em relação aos demais programas em termos de linhas de pesquisa e abrangência.	Citação de elementos como: criação de um nicho diferencial em relação aos demais programas em termos de linhas de pesquisa e abrangência.
Ampliada	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Esta questão contextualiza o fazer estratégia e a sua implementação e não uma correspondência entre as questões e as condições.	Citação de elementos como: expansão e crescimento do programa para atingir um alto grau de abrangência.	Citação de elementos como: expansão e crescimento do programa para atingir um alto grau de abrangência.
(Observação: a estratégia é também avaliada pelos dados dos relatórios Capes referentes às áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos, atuação, corpo docente.)				

APÊNDICE 5. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO C: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL)

(C) Estrutura Organizacional	Q20	Q21	Q25	Q26
Q20, Q21, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29	A respeito da estrutura organizacional do programa de pós-graduação em análise:	Você deseja acrescentar algo a respeito da relação perguntada 20?	Quais os maiores desafios (internos e externos) que você enfrenta como Coordenador do Programa de Pós-Graduação?	A respeito da relação entre o programa de pós-graduação stricto sensu e a Universidade à qual está vinculado:
Centralizada	O papel do coordenador é deliberativo.	Criação do contexto para a questão 20.	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.	O programa é visto como um centro de custos pela universidade à qual está vinculado. + <i>O programa deve seguir rigorosamente as políticas estabelecidas pela pró-reitoria de pós-graduação da Universidade à qual está vinculado.</i> + O programa é estratégico para a sustentação da Universidade como tal, pois sem ele o título de "Universidade" fica comprometido.
Participativa	O papel do coordenador é liderança. + As linhas de pesquisa possuem autonomia para decidir sobre suas atividades.	Criação do contexto para a questão 20.	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.	O Programa é reflexo dos esforços de um grupo de Professores interessados nas atividades de pesquisa, independente das políticas da Universidade.
Co-gerida	As decisões referentes ao rumo do programa são tomadas de forma colegiada entre os docentes do programa. + O papel do coordenador é representativo. + Os docentes possuem autonomia de decisão com relação às suas atividades de ensino e pesquisa.	Criação do contexto para a questão 20.	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.	O Programa é reflexo dos esforços de um grupo de Professores interessados nas atividades de pesquisa, independente das políticas da Universidade.

(C) Estrutura Organizacional	Q27	Q28	Q29
Q20, Q21, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29	Você deseja acrescentar algo a respeito da relação perguntada na questão 26?	A respeito das relações de poder relacionadas ao programa de pós-graduação em análise:	A partir da questão 28, descreva o porquê de essas relações se configurarem desta forma.
Centralizada	Criação do contexto para a questão 26.	Os membros das linhas de pesquisa com maior produção acadêmica ocupam posições que lhes conferem poder dentro do programa.	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.
Participativa	Criação do contexto para a questão 26.	Coalizões de interesse são formadas em torno das linhas de pesquisa. + <i>Uma produção acadêmica de alto nível garante ao docente autoridade sobre os demais colegas</i>	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.
Co-gerida	Criação do contexto para a questão 26.	As linhas de pesquisa compartilham membros e projetos de pesquisa.	Cria o contexto para a descrição de como se dá a relação entre os pares.

APÊNDICE 6. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO D: RECURSOS ORGANIZACIONAIS)

(C) Recursos Organizacionais	Q8	Q15	Q30	Q31	Q32
Q8, Q15, Q30, Q31, Q32	Classifique, por ordem de representatividade, os fatores que influenciam o ALCANCE dos objetivos do Programa.	Descreva o contexto regional do programa de pós-graduação com relação às políticas de fomento à pesquisa.	Sobre as fontes de financiamento do programa de pós-graduação a que você está vinculado:	Sobre o financiamento de pesquisa e pesquisadores:	Como você vê o papel das políticas e fontes de financiamento para com o alcance dos resultados do Programa?
Dependente	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. A pouca diversificação dos recursos remete à dependência.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. Alta concentração dos recursos remete à dependência.	Um baixo grau de bolsistas e financiamento remete a uma situação de dependência.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.
Negociadora	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. Uma diversificação dos recursos a coloca em uma posição de negociadora.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. Uma desconcentração dos recursos a coloca em uma posição de negociadora.	A existência de bolsistas e financiamento reforça a posição de negociadora do Programa.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.
Independente	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. Uma diversificação dos recursos e uma parcela alta de recursos gerados internamente podem indicar uma posição mais independente.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.	Esta questão apresenta a configuração dos recursos de que o programa dispõe. Uma diversificação dos recursos e uma parcela alta de recursos gerados internamente podem indicar uma posição mais independente.	Um alto grau de financiamento interno (e baixo número de bolsistas) pode indicar uma posição de independência.	A descrição do contexto é qualitativa e permite compreender a posição do Programa em relação ao seus recursos neste âmbito.

APÊNDICE 7. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO E: RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS)

(E) Relacionamentos Organizacionais	Q16	Q17	Q40	
Q16, Q17, Q40	O programa em análise possui:	Você considera importantes os tipos de relacionamentos apresentados na questão 16? Por quê?	Sobre as práticas do programa de pós-graduação em que você está inserido, avalie as sentenças.	
Baixo Grau	Pouca diversificação de parcerias remete ao baixo grau. A amplitude das parcerias em termos regionais também leva a esta conclusão.	Esta avaliação cria contexto para a compreensão dos apontamentos da questão 16.	O programa é autossuficiente e depende pouco de outras organizações para desenvolver suas atividades	
Médio Grau	Uma maior diversificação de parcerias e a amplitude nacional levam a esta conclusão.	Esta avaliação cria contexto para a compreensão dos apontamentos da questão 16.	O programa depende do mercado e das empresas para desenvolver suas atividades	
Alto Grau	Uma grande diversificação e amplitude nacional e internacional levam a esta conclusão.	Esta avaliação cria contexto para a compreensão dos apontamentos da questão 16.	O programa faz parte de uma rede de relações interorganizacionais e a sua gestão considera importante o desempenho dessas organizações para o desenvolvimento de suas atividades. + <i>O programa faz parte de uma rede de relações com outros programas de pós-graduação e sua gestão considera importante o desempenho desses outros programas para o desenvolvimento de suas atividades.</i>	
(Observação: serão avaliados ainda pelos relatórios Capes referentes às atividades docentes, aos projetos realizados, às interações manifestas por meio de convênios e acordos.				

APÊNDICE 8. CORRESPONDÊNCIA ENTRE CONDIÇÕES DE ANÁLISE E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (CONDIÇÃO R: RESULTADOS ORGANIZACIONAIS)

(R) RESULTADO	Q36	Q37	Q38	Q39
Q36, Q37, Q38, Q39	Que características tornam o programa de pós-graduação a que você está vinculado singular, em comparação aos outros programas brasileiros?	Qual a sua opinião a respeito do resultado obtido pelo programa de pós-graduação a que você está vinculado, considerando a última avaliação trienal da Capes?	Qual a sua expectativa a respeito do resultado da avaliação da Capes no triênio 2010-2012?	Sob seu ponto de vista, qual o principal resultado alcançado pelo programa de pós-graduação a que você está vinculado ao longo de sua trajetória?
Baixo Desempenho (Alcançou nota 3 no triênio 2008-2010.)	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.
Médio Desempenho (Alcançou notas 4 ou 5 no triênio 2008-2010.)	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.
Alto Desempenho (Alcançou notas 6 ou 7 no triênio 2008-2010.)	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.	Esta questão cria contexto para o entendimento de como o programa se vê e não tem correspondência direta entre resposta e condição.

APÊNDICE 9. PERFIL DA FORMAÇÃO DOCENTE DOS CASOS

UNIVERSIDADE	Formação Docente no Programa	Formação Docente fora do Programa BR	Formação Docente fora do Programa EXTERIOR EUA/CANADÁ	Formação Docente fora do Programa EXTERIOR EUROPA	Formação Docente fora do Programa EXTERIOR OUTRO	TOTAL DE DOCENTES	PROGRAMA	BRASIL	EUA/CANADÁ	EUROPA	OUTRO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	0	10	5	3	0	18	0%	56%	28%	17%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	6	10	2	10	0	28	21%	36%	7%	36%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	5	14	2	4	0	25	20%	56%	8%	16%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	0	13	0	2	0	15	0%	87%	0%	13%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	6	9	0	9	0	24	25%	38%	0%	38%	0%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	0	13	0	4	0	17	0%	76%	0%	24%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	1	17	1	4	1	24	4%	71%	4%	17%	4%
UNIVERSIDADE FUMEC	0	13	0	3	0	16	0%	81%	0%	19%	0%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	1	19	5	9	0	34	3%	56%	15%	26%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	9	7	6	8	0	30	30%	23%	20%	27%	0%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	3	11	7	4	0	25	12%	44%	28%	16%	0%
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	44	8	2	1	0	55	80%	15%	4%	2%	0%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	17	14	9	6	0	46	37%	30%	20%	13%	0%
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	0	16	3	0	0	19	0%	84%	16%	0%	0%
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	1	16	1	0	0	18	6%	89%	6%	0%	0%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (PÚBLICA)	0	15	4	2	0	21	0%	71%	19%	10%	0%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	0	9	4	5	0	18	0%	50%	22%	28%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	0	17	2	2	0	21	0%	81%	10%	10%	0%
CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO	0	14	1	0	0	15	0%	93%	7%	0%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	10	7	5	11	0	33	30%	21%	15%	33%	0%
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	0	11	1	3	0	15	0%	73%	7%	20%	0%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	0	17	1	3	0	21	0%	81%	5%	14%	0%
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ	0	19	0	1	0	20	0%	95%	0%	5%	0%
TOTAIS	103	299	61	94	1	558	18%	54%	11%	17%	0%

APÊNDICE 10. CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO EM PERIÓDICOS DOS CASOS

UNIVERSIDADE	Artigos A1	Artigos A2	Artigos B1	Artigos B2	Artigos B3	Artigos B4	Artigos B5	Artigos C	Artigos NC	TOTAIS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	2	9	21	16	12	7	4	10	17	98
	2%	9%	21%	16%	12%	7%	4%	10%	17%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	6	13	15	23	22	13	10	15	3	120
	5%	11%	13%	19%	18%	11%	8%	13%	3%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	4	6	26	23	28	18	5	4	6	120
	3%	5%	22%	19%	23%	15%	4%	3%	5%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	1	4	7	9	8	11	3	2	3	48
	2%	8%	15%	19%	17%	23%	6%	4%	6%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	16	27	43	29	19	7	8	40	17	206
	8%	13%	21%	14%	9%	3%	4%	19%	8%	
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	1	1	11	10	13	7	0	9	7	59
	2%	2%	19%	17%	22%	12%	0%	15%	12%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	0	6	16	21	15	11	12	12	17	110
	0%	5%	15%	19%	14%	10%	11%	11%	15%	
UNIVERSIDADE FUMEC	6	2	6	6	19	12	5	10	8	74
	8%	3%	8%	8%	26%	16%	7%	14%	11%	
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	11	32	67	34	16	23	14	81	33	311
	4%	10%	22%	11%	5%	7%	5%	26%	11%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	9	34	22	12	5	5	1	6	5	99
	9%	34%	22%	12%	5%	5%	1%	6%	5%	
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	0	21	25	19	9	4	5	3	7	93
	0%	23%	27%	20%	10%	4%	5%	3%	8%	
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	10	27	89	78	97	42	72	111	67	593
	2%	5%	15%	13%	16%	7%	12%	19%	11%	
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	16	27	43	29	19	7	8	40	17	206
	8%	13%	21%	14%	9%	3%	4%	19%	8%	
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	0	3	11	9	31	7	15	13	20	109
	0%	3%	10%	8%	28%	6%	14%	12%	18%	
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	0	3	11	9	31	7	15	13	20	109
	0%	3%	10%	8%	28%	6%	14%	12%	18%	
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (PÚBLICA)	6	19	18	12	4	1	3	15	16	94
	6%	20%	19%	13%	4%	1%	3%	16%	17%	
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	0	2	3	5	21	23	8	12	10	84
	0%	2%	4%	6%	25%	27%	10%	14%	12%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	0	13	20	14	13	7	3	7	12	89
	0%	15%	22%	16%	15%	8%	3%	8%	13%	
CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO	0	10	21	10	11	4	7	8	1	72
	0%	14%	29%	14%	15%	6%	10%	11%	1%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	12	30	62	46	27	18	18	17	25	255
	5%	12%	24%	18%	11%	7%	7%	7%	10%	
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	4	7	14	16	4	7	7	11	10	80
	5%	9%	18%	20%	5%	9%	9%	14%	13%	
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	2	11	19	11	30	21	9	22	15	140
	1%	8%	14%	8%	21%	15%	6%	16%	11%	
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAÍAI	0	6	7	11	17	9	10	14	5	79
	0%	8%	9%	14%	22%	11%	13%	18%	6%	
TOTAIS	106	313	577	452	471	271	242	475	341	3248
	3%	10%	18%	14%	15%	8%	7%	15%	10%	

APÊNDICE 11. COMPOSIÇÃO DOCENTE DOS CASOS

UNIVERSIDADE	Docentes Visitantes	Docentes Permanentes	Docentes Colaboradores	TOTAL	P	C	V	Sobre a Totalidade
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	0	17	1	18	94%	6%	0%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	4	20	5	29	69%	17%	14%	5%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	0	22	3	25	88%	12%	0%	4%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	0	13	2	15	87%	13%	0%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	0	20	4	24	83%	17%	0%	4%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	1	15	1	17	88%	6%	6%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	0	17	7	24	71%	29%	0%	4%
UNIVERSIDADE FUMEC	0	17	0	17	100%	0%	0%	3%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	0	35	0	35	100%	0%	0%	6%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	0	25	5	30	83%	17%	0%	5%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	0	21	4	25	84%	16%	0%	4%
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	0	43	12	55	78%	22%	0%	10%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	3	34	9	46	74%	20%	7%	8%
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	0	19	0	19	100%	0%	0%	3%
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	0	18	0	18	100%	0%	0%	3%
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (PÚBLICA)	1	19	1	21	90%	5%	5%	4%
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	0	15	3	18	83%	17%	0%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	0	17	4	21	81%	19%	0%	4%
CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO	0	15	0	15	100%	0%	0%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	0	28	5	33	85%	15%	0%	6%
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	0	15	0	15	100%	0%	0%	3%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	0	18	3	21	86%	14%	0%	4%
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ	0	17	3	20	85%	15%	0%	4%
				561				

APÊNDICE 12. FONTES DE FINANCIAMENTO

	UnB	UFBA	UFPE	UFRN	UFMG	PUC-MG	UFLA	FUMEC	FGV/RJ	UFRJ	PUC-RJ	USP	FGV/SP	UNINOVE	UPM	FGV/SP (PÚBLICA)	PUC-PR	UFPR	UP	UFRGS	UNISINOS	UFSC	UNIVALI
NÚMERO DE PROJETOS	33	45	86	49	140	45	84	42	147	20	32	83	82	20	41	64	32	30	34	74	21	28	49
CNPq	11	13	33	10	37	9	15	2	15	2	5	20	9	3	14	1	9	3	1	37	6	0	30
CAPES	3	2	4	2	3	1	2	0	6	0	2	3	1	0	13	1	2	2	0	8	15	0	4
OUTROS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS	0	7	1	3	0	0	4	0	6	1	1	0	0	0	0	4	0	1	0	1	0	0	2
AGÊNCIA REGIONAL DE FOMENTO	2	7	15	4	35	23	34	6	5	0	0	21	3	0	1	3	1	3	0	1	0	0	9
INTERNO	20	2	20	12	0	7	19	28	66	0	0	3	40	18	37	21	19	0	0	2	18	0	21
OUTRAS UNIVERSIDADES	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
INTERNACIONAL	0	4	0	1	0	1	0	0	8	1	0	0	2	0	0	7	0	0	0	3	1	0	0
INSTITUTOS DE PESQUISA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
EMPRESAS	0	5	1	2	0	2	1	0	4	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	4
NENHUM	1	16	17	10	48	3	4	13	50	18	25	40	12	1	1	16	6	21	33	26	0	28	1
OUTROS	0	0	0	6	25	0	5	0	0	0	0	0	14	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0
CNPq (%)	33%	29%	38%	20%	26%	20%	18%	5%	10%	10%	16%	24%	11%	15%	34%	2%	28%	10%	3%	50%	29%	0%	61%
CAPES (%)	9%	4%	5%	4%	2%	2%	2%	0%	4%	0%	6%	4%	1%	0%	32%	2%	6%	7%	0%	11%	71%	0%	8%
OUTROS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS (%)	0%	16%	1%	6%	0%	0%	5%	0%	4%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	3%	0%	1%	0%	0%	4%
AGÊNCIA REGIONAL DE FOMENTO (%)	6%	16%	17%	8%	25%	51%	40%	14%	3%	0%	0%	25%	4%	0%	2%	5%	3%	10%	0%	1%	0%	0%	18%
INTERNO (%)	61%	4%	23%	24%	0%	16%	23%	67%	45%	0%	0%	4%	49%	90%	90%	33%	59%	0%	0%	3%	86%	0%	43%
OUTRAS UNIVERSIDADES (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
INTERNACIONAL (%)	0%	9%	0%	2%	0%	2%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	2%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	4%	5%	0%	0%
INSTITUTOS DE PESQUISA (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EMPRESAS (%)	0%	11%	1%	4%	0%	4%	1%	0%	3%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	10%	0%	8%
NENHUM (%)	3%	36%	20%	20%	34%	7%	5%	31%	34%	90%	78%	48%	15%	5%	2%	25%	19%	70%	97%	35%	0%	100%	2%
OUTROS (%)	0%	0%	0%	12%	18%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

APÊNDICE 13. ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS DOCENTES¹⁰

	UnB	UFBA	UFPE	UFRN	UFMG	PUC-MG	UFLA	FUMEC	FGV/RJ	UFRJ	PUC-RJ	USP	FGV/SP	UNINOVE	UPM	FGV/SP (PÚBLICA)	PUC-PR	UFPR	UP	UFRGS	UNISINOS	UFSC	UNIVALI
NÚMERO DE PROFESSORES	18	29	25	15	24	17	24	17	35	30	25	55	46	19	18	21	18	21	15	33	15	21	20
Consultoria / Pareceres	16	8	3	5	15	2	8	4	0	12	4	22	37	6	5	7	7	3	16	28	8	0	12
Coordenação / Representação	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
Periódicos NACIONAIS	37	25	7	0	67	23	56	62	134	82	38	35	41	112	26	21	11	17	21	226	15	0	76
Periódicos INTERNACIONAIS	5	1	1	0	0	0	1	9	92	52	12	24	9	5	0	0	0	0	3	25	5	0	4
Grupos de Pesquisa	0	0	1	0	4	0	3	0	0	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Associações de Pesquisa	4	3	0	3	4	1	3	2	3	5	5	15	1	0	3	0	1	0	5	7	2	0	2
Associações Profissionais e Setoriais Temáticas (coordenação, liderança, diretoria)	0	4	0	1	2	0	9	1	0	4	7	20	0	0	0	0	2	0	0	7	1	0	1
UNIVERSIDADE	0	6	0	1	14	0	25	1	0	2	11	4	0	0	0	0	0	0	2	39	0	0	6
Outras Universidades ou programas	0	0	0	1	5	0	0	0	1	0	0	3	0	3	3	0	2	0	0	22	2	0	2
Outras atividades (Pareceres congressos, entre outras)	11	3	10	10	19	11	5	12	7	12	33	12	17	42	21	4	21	22	22	4	18	0	33

¹⁰ Dentro da categoria “Consultoria/Pareceres” estão as atividades relacionadas às atividades deste fim para Capes, CNPq, MEC/INEP, Outros órgãos de fomento; Empresas; Projetos de Pesquisa; Órgãos Internacionais; Órgão governamentais BRASIL; Órgãos Governamentais INTERNACIONAL; Comitês Setoriais; Editoras de livros etc.; na categoria “Coordenação/Representação” estão contempladas atividades desta natureza para Convênios com Universidade NACIONAIS, Convênios com Universidade INTERNACIONAIS, Convênios com empresas, Convênios com órgãos de fomento, Projetos de Pesquisa de âmbito NACIONAL, Projetos de Pesquisa de âmbito INTERNACIONAL, Núcleos de Pesquisa e/ou Programas na Universidade, Outros cursos na Universidade (especialização etc.); nas categorias “Periódicos Nacionais” e “Periódicos Internacionais” estão contempladas as atividades de Editor, Diretor, Membro do Conselho Executivo, Membro do Conselho Técnico, Membro do Corpo Editorial, Membro Comitê de Avaliação, Consultor, Revisor, Colaborador, Avaliador; na categoria “Grupos de Pesquisa” está contemplada a participação em grupos Nacionais e Internacionais; na categoria “Associações de Pesquisa” está contemplada tanto a participação como as atividades de coordenação, liderança, diretoria de associações Nacionais e Internacionais; na categoria “Universidade” estão contempladas atividades referentes a Funções administrativas (direção, coordenação, pró-reitorias etc.), Funções ligadas ao ensino, pesquisa e extensão, Participação de Colegiados de Curso, Funções em comissões, Funções em Conselhos Administrativos, Consultivos ou Deliberativos, Funções ligadas à representação de classe, Assessorias na própria Universidade, Funções ligadas à representação dos interesses da pós-graduação; na categoria “Outras Universidade ou Programas” estão contempladas atividades referentes a Participação como docente; Participação como consultor; Participante externo de comitês; Participação como pesquisador; Participação como coordenador; Participação em reitorias e pró-reitorias; Professor visitante no exterior; por fim, na categoria “Outras atividades” estão contemplados Avaliação de Periódico (para Scielo etc.), Parecer técnico ou avaliação para Congressos Nacionais, Parecer técnico ou avaliação para Congressos internacionais, Representante do Brasil em Conselhos Técnico-Científicos de Congressos Internacionais, Membro de Comissões e Conselhos (Capes, CNPq etc.), Membro de Conselhos externos à Universidade, Membro de Comitês Científicos, Membro de Comitês Internacionais, Membro de Comitês Setoriais.